



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työssäoppimisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

---

Heikkilä, Toivo

Jauhiainen, Kirsi

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Työssäoppimisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Heikkilä Toivo & Jauhiainen Kirsi  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2012

**Työssäoppimisen kehittäminen palvelumuotoilun avulla**

Vuosi

2012

Sivumäärä

86

Ravintola-ala on hyvin suhdanneherkkää. Taantumet ja noususuhdanteet vaikuttavat suoraan palveluiden käyttöasteeseen. Työtehot ovat kovet ja jatkuvasti nousussa. Ravintolaliiketoiminta kaipaav uusia työntekijöitä ja oppilaitosyhteistyö on tärkeä väylä rekrytoinnin helpottamiseksi. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja uusia yrittäjiä tulee alalle jatkuvasti. Vastaavasti joidenkin ravintoloiden elinkaari on lyhyt.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää työssäoppimista palveluliiketoiminnan lähtökohdista. Keskeisissä rooleissa ovat oppilaitosyhteistyö, yhteiset käytänteet, avoimuus ja toimiva tiedonkulku organisaatioiden välillä. Kehittämisen lähtökohtana on opiskelijan perehdyttämisen merkitys.

Tutkimusmenetelminä käytettiin toimintatutkimusta, jota syvennettiin Service Design l. palvelumuotoilun menetelmien avulla. Opiskelijoiden työssäoppimisjaksoiltaan kirjoittamien palvelutarinoiden pohjalta luotiin heidän palvelupersoonat. Asiakkaan ja opiskelijan palvelupolkua havainnollistettiin erillisillä Service BluePrint -kaavioilla, josta ilmenneitä kehityskohteita ja perehdyttämisen jälkeistä tilaa kuvattiin StoryBoard -kaaviolla.

Perehdytyksen merkitys ja sen toteuttaminen ovat avainasemassa tuloksien parantamiseksi. Tuotteena syntyi -Opi myymään! -opas joka havainnollisin esimerkein opastaa opiskelijaa myyntityöhön ja siten palveluliiketoiminnan yrityksen tuloksen parantamiseen. Hyvin toteutettulla perehdytyksellä saadaan osaavaa henkilökuntaa yritykselle ja hiljainen tieto siirrettyä uusille työntekijöille. Nuorten sitouttaminen yritykseen on haaste.

Tutkimuksen tulos palveluliiketoiminnalle on, että palvelumuotoilun avulla voidaan tutkia ja kehittää työssäoppimista ja sen prosesseja asiakkaan eli opiskelijan lähtökohdista osallistamalla nuori kehitystyöhön.

Asiasanat

työssäoppiminen, toimintatutkimus, palvelumuotoilu, perehdyttäminen, urapolku

**Developing on-the-job-learning by using Service Design methods**

Year	2012	Pages	86
------	------	-------	----

---

The restaurant business is very sensitive to the changes in the current economic situation. Recessions and booms directly affect the consumption of restaurant services. Work efficiency is high and increasing continuously in the service sector too. Co-operation between representatives of the hospitality industry and Omnia Joint Authority is crucial to satisfy the demand for new staff due to the lack of employees within the restaurant business. As entrepreneurship is encouraged and more businesses are established the lifecycles of restaurants have become shorter, and consequently the competition for customers has become harder than before.

The purpose of this thesis is to improve the quality of on-the-job-learning with regard to the service business. Collaboration, transparency, mutual practices and adaptive communication in between vocational colleges and the restaurant service organization are essential. One of the key results of this research is that restaurants should pay more attention to the training of students on their on-the-job-learning periods within the industry.

Different methods have been used to find and analyze the critical points of training the students during their periods of on-the-job-learning. These methods include Action Research and Service Design. The students included in this study were given purposely created service personalities based on service stories written by the students during their on-the-job-learning periods. The service paths of both the customers and the students were visualized with separate ServiceBluePrints that further specified points of development. The importance and value of training in improving these points was visualized with a StoryBoard.

The significance and implementation of training in practice are the key points in improving on-the-job-learning at restaurants. As a result of this research a tool to improve the sale skills of the waitress and waiter students was developed. This guide book, called -Opi myymään - opas in Finnish (English translation: A Guide to Selling provides practical examples of how to sell different products and improve restaurant profits. Systematic training is a tool in the obtaining and retaining of skilled personnel, which consequently helps in increasing sales.

Keywords      on-the-job-learning, Action Research, Service Design, Training of personnel

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma .....	6
1.2	Raportin keskeiset käsitteet ja rakenne .....	6
2	Tutkimuksen toimintaympäristö.....	8
2.1	Taustaorganisaatiot HOK-Elanto ja Omnian ammattiopisto .....	8
2.2	Omnian ammattiopiston ja HOK-Elannon yhteistyö: Urapolku .....	9
3	Työssäoppiminen ja perehdytysosana ammatillista peruskoulutusta .....	9
3.1	Ammatillinen peruskoulutus.....	10
3.2	Työn vaatimat kvalifikaatiot Väärälän mukaan .....	12
3.3	Työssäoppiminen .....	13
3.3.1	Työssäoppiminen työelämäyhteistyön näkökulmasta .....	19
3.3.2	Ammattiosaamisen näytöt .....	22
3.4	Perehdyttäminen .....	22
3.4.1	Perehdyttämisen kriteerit ja vaiheet.....	24
3.4.2	Perehdyttäminen toimintakonseptina .....	26
4	Tutkimuksen toteutus .....	30
4.1	Tutkimuksen kuvaus .....	31
4.1.1	Toimintatutkimus tutkimusstrategiana.....	32
4.1.2	Palvelumuotoilu tutkimusaineiston keruun ja tarkastelun lähtökohtana.....	38
4.2	Tutkimusprosessin kuvaus .....	44
4.2.1	Havainnointi.....	49
4.2.2	Palvelutarinat .....	50
4.2.3	Palvelupolku ja asiakaspersoonat .....	50
4.2.4	Työssäoppijoiden persoonatyypit palvelutarinoiden perusteella .....	52
4.2.5	Työssäoppijan palvelupolku .....	53
4.2.6	Palveluprosessi.....	55
4.2.7	Service Blueprinting .....	55
4.2.8	Storyboard -kuvaus ongelmakohdista ja niiden ratkaisemisesta .....	62
4.2.9	Ravintola Chico´s Sello ravintolapäällikön haastattelu .....	62
5	Tutkimustulosten kuvaus .....	63
5.1	Toimintatutkimuksen tulokset, arviointi ja ristiriitaisuudet .....	65
5.2	Service Design eli palvelumuotoilun tulokset .....	67
5.3	Mitä uutta tutkimuksemme toi palveluliiketoiminnan yritykselle: .....	69
5.4	Tutkimuksen tuloksista konkretiaan .....	71
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	72
	Lähteet .....	76
	Liitteet.....	79

## 1 Johdanto

Ravintola-ala on hyvin suhdanneherkkää. Taantumet ja noususuhdanteet vaikuttavat suoraan palveluiden käyttöasteeseen. Trendit tulevat ja menevät. Ravintolaruuan arvonlisävero laski heinäkuussa 2010. Työtehot ovat kovat ja jatkuvasti nousussa. Ravintolaliiketoiminta kaipaa uusia työntekijöitä ja oppilaitosyhteistyö on tärkeä väylä rekrytoinnin helpottamiseksi. Myös ravintola-alalla esiintyy harmaata taloutta, mikä vaikuttaa palveluliiketoiminnan kilpailukykyyn vääristäen todellisuutta kuluttajien silmissä. Matkailun merkitys palveluliiketoiminnan volyymin kasvulle on pääkaupunkiseudulla merkittävä. Suomalaisten Tallinnan ja muu Viron matkailu vaikuttaa myös kansallisesti kotimaan palveluiden käyttöasteeseen laskevasti. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja uusia yrittäjiä tulee alalle jatkuvasti. Vastaavasti joidenkin ravintoloiden elinkaari on lyhyt ja vaihtuvuus suuri.

Työssäoppiminen on tärkeä osa hotelli- ja ravintola-alan ammatillista koulutusta ja ravintolatyön ammattiin kasvamista. Opiskelija on työpaikalla ylimääräisenä henkilönä oppimassa uutta. Ravintola-alan yritys tai sen toimipaikka toimii oppimisympäristönä. Opiskelijaa ei saa laskea työtehoihin eikä työntekijää korvaavaksi henkilöksi. Hänellä tulee myös järjestää jatkuvaa ohjausta kunkin työssäoppimisjakson tavoitteiden mukaisesti. Oppimisympäristönä toimivat oikea työympäristö ja oikeat asiakaspalvelutilanteet. Myös hiljainen tieto siirtyy kokeneilta ammattilaisilta opiskelijoille, tuleville työntekijöille työssäoppimisjaksojen aikana. Määrällisesti työssäoppimisen merkitys ammatillisten perustutkintojen opintokokonaisuuksien opetusmenetelmänä lähes kaksinkertaistui uusien opetussuunnitelmien alkaessa syksyllä 2010, mikä entisestään korostaa oppilaitosyhteistyön ja työssäoppimisen laadullisen toteutumisen merkitystä.

Omnian ammattiopiston Lakelankadun toimipisteen ja HOK-Elannon välillä on vuodesta 2007 toiminut urapolku-yhteistyöhanke työssäoppimisen järjestämisestä. Tämän työn tavoitteisiin kuuluu työssäoppimisen kehittäminen palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Pilotointipaikkana on Chico's Sello. Sekä oppilaitos että HOK-Elanto ovat oppivia organisaatioita. Kytäkseen vastaamaan palveluliiketoiminnan muutoksiin on pysyttävä kehityksen mukana ja ymmärrettävä elinikäisen oppimisen merkitys. Työssäoppimisen osuus ammatillisen nuorisosaasteen koulutuksesta on kasvanut, on sen laatuun ja ohjaukseen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Oppilaitoksen ja palveluliiketoiminnan yritysten välinen yhteistyö on tärkeää. Palveluliiketoiminnan henkilöstön ymmärrys työssäoppimisesta opetusmenetelmänä ja työpaikasta oppimisympäristönä on äärimmäisen tärkeää. Työssäoppimisen toteutumisessa työpaikan ja oppilaitoksen tulee olla sitoutunut ohjaukseen. Heillä olisi hyvä olla koulutetut työpaikkaohjaajat

## 1.1 Tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia työssäoppimisprosessia, perehdytyksen toteuttamista, sekä työyhteisöön sitouttamisen ongelmakohtia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia toimintamalleja työssäoppijan perehdytykseen. Meitä kiinnosti tutkia työssäoppijoiden perehdytyksen merkitystä siihen miten he sitoutuvat palveluliiketoiminnan yritykseen. Tavoitteena on tutkia myös sitä, voiko hyvin suunnitellulla, ja toteutetulla perehdytyksellä sitouttaa työssäoppijoita yritykseen jo opiskeluvaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työssäoppimisen käytänteitä yhteistyökumppanin, HOK-Elannon kanssa.

Työskentelemme Omnian ammattiopistossa Lakelankadun toimipisteessä ruokatuotannon ja ravintolapalvelun lehtoreina. Työssäoppimisjaksojen ohjaavina opettajina olemme kohdanneet perehdytyksen puutteellisuuteen työpaikoilla. Meitä kiinnosti tutkia laajemmin työssäoppimisprosessia palveluliiketoiminnan näkökulmasta katsottuna.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty käytännön tuloksia työssäoppimisen järjestämiseen liittymisestä yhteistyöstä tutkimuksen taustaorganisaatioiden välillä vuodesta 2007. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää työssäoppimisen käytänteitä yhteistyökumppanin HOK-Elannon kanssa. Tavoitteena on kehittää perehdyttämistä. Tutkimusongelmiksi nousivat työssäoppimisen kehittäminen ja työssäoppijoiden myyntitaidon edistäminen. Parantamisella tarkoitamme työssäoppimisen käytänteiden, suunnittelun ja toteutuksen parantamista. Ongelmakohtiksi osoittautuivat tiedonkulun ongelmat sekä taustaorganisaation että molempien organisaatioiden sisäisen informaation kulun kohdalla. Tässä tutkimuksessa tuotetaan opiskelijan työssäoppimisen perehdytykseen konkreettinen apuväline -Opi myymään- opas, joka luotiin tutkimuksen tuloksena tukemaan palveluliiketoiminnan tuloksellista tavoitetta myyntitaidon kasvassa. Lisäksi tutkimuksessa tuotetaan kehittämisehdotuksia sekä palveluliiketoiminnan yrityksille että koulutuksen osapuolelle. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työssäoppimista monipuolisista menetelmin.

### Tutkimusongelma

Tutkimusongelmiksi nousivat opiskelijan perehdyttämisen käytänteiden parantaminen palveluliiketoiminnan yrityksen ravintoloissa työssäoppimisjaksojen aikana. Toisena tutkimusongelmana oli opiskelijan tai työntekijän sitoutumisen edistäminen työnantajaan.

## 1.2 Raportin keskeiset käsitteet ja rakenne

Opinnäytetyöhön kuuluvassa tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Menetelminä toimivat toimintatutkimus ja palvelumuotoilun menetelmät. Keskeisiksi käsitteiksi nousevat myös työssäoppiminen ja perehdyttäminen. Perehdyttämisen merki-

tys korostui. Menetelmiä olivat opiskelijoiden palvelupolun kartoittaminen, opiskelijoiden kirjoittamat palvelutarinat työssäoppimisjaksoiltaan ja niiden perusteella heille luodut palvelupersoonat. Näiden jälkeen työssäoppimisen laatua tutkittiin asiakkaan lähtökohdista Service BluePrinting-menetelmällä. BluePrint-menetelmää käytettiin myös työssäoppijan näkökulmasta samana päivänä. Kaaviosta löytyneitä kehittämiskohteet nostettiin esiin ja niitä avattiin konkreettisesti Storyboard -menetelmällä. Storyboardilla kuvattiin opiskelijan toimintaa työpaikan asiakaspalvelutehtävissä ennen ja jälkeen perehdytyksen. Tutkimuksen tuloksena syntyi opiskelijan myyntitaidon perehdyttämisosas. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin käytetyt menetelmät.

### Raportin rakenne

Raportti sisältää monipuolisen menetelmällisen tarkastelun. Tutkimus alkoi toimintatutkimuksena ja lisäsimme työhömmä Service Design-menetelmiä käyttämällä opiskelijan palvelupolun kuvaamisen. Haastattelimme kollegoitamme ja opiskelijoita. Täydensimme tutkimusta ravintolapäällikön syvähaastattelulla BluePrint -kaaviota hyödyntäen. Tämän jälkeen profiloimme opiskelijat erilaisiksi palvelupersooniksi palvelutarinoita apuna käyttäen. Jokaisella persoonalla on omat haasteensa oppimisessa. Työssäoppijan ja ravintolan palveluprosessia kuvasimme Service BluePrinting -kaavioilla. StoryBoard -menetelmällä kuvasimme perehdytyksen vaikutuksen palveluprosessin parantamiseen. Tutkimusmenetelmät kuvataan tarkemmin luvuissa viisi ja kuusi.

Toimintatutkimus alkoi alkutilanteen kartoituksella. Tämän jälkeen toimintaa alettiin kehittää tilanteen parantamiseksi. Toimintatutkimus aloitettiin ja sitä jatkettiin sykleittäin, välillä reflektoiden. Menetelminä käytimme havainnointia ja haastatteluja. Toimintatutkimuksen tuloksista jatkoimme kehittämistä eteenpäin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Toimintatutkimusta täydennettiin työssäoppijoiden palvelutarinoilla. Niiden avulla saimme selkeän kuvan erilaisista työssäoppijapersonista. Luomalla erilaiset persoonatyypit työssäoppijoille, selvisi opiskelijoiden erilaisuus, perehdytyksen ja ohjauksen henkilökohtaistamisen merkitys. Työssäoppijan palveluprosessia havainnoitiin lounaan aikana Chico´s Sellossa, joka toimii tämän työn pilotointipaikkana. Palveluprosessia havainnollistettiin Service BluePrinting -kaavion avulla. Kaavio esitellään tarkemmin luvussa kuusi. Työssäoppijan palveluprosessi esiteltiin ravintolapäällikölle syvähaastattelun yhteydessä. Tämän jälkeen optimaaltilannetta perehdyttämisen jälkeen havainnollistettiin StoryBoard -kaaviolla. Lopuksi perehdyttämisen ja myyntitaidon havainnollistamisen apuvälineeksi kehitettiin konkreettinen opaskirja.



## 2 Tutkimuksen toimintaympäristö

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen taustaorganisaatioita sekä niiden välistä yhteistyötä. Lisäksi kuvataan työssäoppimisen taustalla olevat ammatilliset perustutkinnot, ammattiosaamisen näytöt ja urapolkuyhteistyö työssäoppimista järjestävien organisaatioiden välillä.

### 2.1 Taustaorganisaatiot HOK-Elanto ja Omnian ammattiopisto

Yritys tuottaa palveluja ja etuja pääkaupunkiseudun asukkaille. Liiketoimintaa täydentää S-ryhmä sekä kymmenet yhteistyökumppanit. Toimintaa ohjaavia perusarvoja ovat osaava henkilökunta, asiakasomistajan etu, muutoskykyisyys, vastuullisuus sekä tuloksellisuus. HOK-Elanto on S-ryhmän suurin alueosuuskauppa, jonka omistavat sen asiakasomistajat. Vuosittainen liikevaihto on 1,6 mrd. euroa. Yritys työllistää 6 100 henkilöä. HOK-Elanto on päittäistavarakaupan markkinajohtaja ja palvelee pääkaupunkiseudulla noin 300 toimipaikassa. Lisäksi HOK-Elanto on Pohjoismaiden suurimpia ravintola-alan toimijoita. HOK-Elannon ravintolat on merkittävä toimija pääkaupunkiseudun ravintolamaailmassa. Ketjulla on toistasataa ravintolaa ja noin tuhat työntekijää. Ketjun ravintolat ovat opiskelijoillemme merkittäviä harjoittelupaikkoja ja tulevia työpaikkoja. HOK-Elanto on ketjun johtotasoa myöten lupaavasti sitoutunut tekemään yhteistyötä oppilaitoksemme kanssa tarjoten opiskelijoillemme mielekkäitä työharjoittelupaikkoja, kesätyöpaikkoja ja tulevia oikeita työpaikkoja (HOK-Elanto 2011).

Chico's-ravintolaketju on amerikkalaistyylinen. Ravintolasalin sisustus on värikäs ja lämmin. Ne on suunniteltu koko perheen ravintoloiksi ja omalla rahalla maksaville asiakkaille. Ketju korostaa palvelussaan rentoutta, välittömyyttä ja ammattitaitoisuutta. Ravintola sijaitsee Espoon Leppävaaran ostoskeskus Sellon toisessa kerroksessa. Ravintola on auki maanantaista perjantaihin kello 10-21, lauantaisin kello 9-18 ja sunnuntaisin klo 12-18. Chico'sin teettämän tutkimuksen mukaan ravintolan annoskoot koetaan reiluiksi, palvelu melko ystävälliseksi, tarjonta ja ruoka tasalaatuisiksi. Asiakkaat mieltävät ravintolan turvalliseksi ja edulliseksi valinnaksi, jossa on helppo asioida. Niitä pidetään myös lapsiystävällisinä. Ravintolat koetaan sopivan hyväksi vaihtoehdoksi esimerkiksi silloin kun haluaa asioida ravintolassa ostoksia tehdesään kauppakeskuksissa. (Aramo & Laine 2009.)

Omnian ammattiopisto kuuluu Omnian koulutuskuntayhtymään ja on usean eri ammattialan ammatillisen koulutuksen järjestäjä Espoon, Kirkkonummen ja Kauniaisten alueella. Omnian ammattiopistossa on henkilöstöä yli 700 ja se toimii yhdeksässä eri toimipisteessä. Opetustehtävissä toimivaa henkilöstöä on 63 % koko henkilökunnasta. Ammattiopiston puolella on noin 6000 opiskelijaa ja henkilökuntaa noin 500. Koulutuskuntayhtymää johtaa Sampo Suihko ja Juha-Pekka Saarinen toimii ammattiopiston rehtorina. Toimipisteemme koulutustarjontaan kuuluvat majoitus-, ravitsemis- ja talousala. Työskentelemme toimipisteessämme ravintola-

palvelun ja ruokatuotannon lehtoreina. Omnian ammattiopiston tärkeimmät tavoitteet ovat läpäisyasteen nostaminen, koko ikäluokan kouluttaminen, työllistyminen ja sen seuranta. (Omnia 2011).

## 2.2 Omnian ammattiopiston ja HOK-Elannon yhteistyö: Urapolku

Työnantajallamme ja HOK-Elannolla on yhteistyötä opiskelijoiden työssäoppimiseen liittyen. Yhteistyö syveni 2007 syksyllä kun urapolku-ajatus lanseerattiin ja otettiin tarjoilijaopiskelijoiden kohdalla käytäntöön. Kokkiopiskelijat otettiin urapolkuun mukaan syksyllä 2008. Urapolkuajattelun takana on yrityksen ja oppilaitoksen välinen yhteistyö. ”Opiskele ja luo uraa” on urapolun idea.

Urapolku ajattelun takana on yrityksen ja oppilaitoksen välinen yhteistyö. Tässä työnantajayritys esittelee urapolku-idean ja valitsee halukkaista hakuprosessissaan halukkaista opiskelijoista siihen osallistujat. Yritys lupaa hoitaa opiskelijalla kaikille työssäoppimisjaksoille sopivat paikat. Jos opiskelija suorittaa jaksonsa moitteettomasti, yritys lupaa tarjota heille kesätöitä ja ilta- ja viikonlopputöitä opiskelun ohessa. Alkuperäisessä tarjoilijoille suunnatussa urapolussa em. opiskelijalle luvattiin vielä valmistumisen jälkeinen Jollas-opiston koulutusjakso ja vakituinen työpaikka.

Valintaprosessin alussa työnantajayritys esittelee urapolkuidean ja valitsee halukkaista opiskelijoista siihen haluamansa henkilöt. Yritys sitoutuu hoitamaan urapolkuopiskelijalle hänen kaikille työssäoppimisjaksoilleen sopivat paikat. Urapolku helpottaa opiskelijoiden työssäoppimispaikkojen etsimisestä ja sitouttaa heitä yritykseen heidän tulevana työnantajana. Opiskelijoiden hoitaessa kaikki jaksonsa moitteettomasti, HOK-Elanto kouluttaa heitä Jollas-opistossa ammattiin valmistumisen jälkeen. Lopuksi yritys järjestää pysyvän työpaikan valmistuneelle jostain yksiköstään. Urapolkuun osallistuvalla opiskelijalla tarjotaan myös ilta- ja kesätöitä yrityksen yksiköistä jo opiskeluaikana. HOK-Elannon ja Omnian ammattiopiston välillä on hedelmällistä yhteistyötä, jota pidetään yllä yhteistyöilloin ja työssäoppimisen ohjauksen aikana yksikkötasolla ammatinopettajien ja työpaikan yhteyshenkilön kanssa. Yritys kouluttaa työpaikkaohjaajia, mikä parantaa ohjauksen laatua. Työssäoppimisen puitteissa tapahtuvaa yhteistyötä on käynnissä jatkuvasti.

## 3 Työssäoppiminen ja perehdytysosana ammatillista peruskoulutusta

Tässä luvussa esitellään työssäoppimisen käsitteitä ja ammattiosaamisen näyttöjen arviointikriteereihin kuuluvia asioita. Luvussa verrataan työssäoppimista opetusmenetelmänä perinteiseen kouluoppimisen malliin. Käsitellään työssäoppijaa kehittäviä ja häneltä vaadittavia kvalifikaatiota. Kvalifikaatiot ovat jatkuvassa murroksessa. Ne ovat muuttuneet paljon vuosien

kuluessa. Palveluliiketoiminta kaipaa mukautumiskykyisiä työntekijöitä, jotka pystyvät omaksumaan erilaisia työtehtäviä ja toimimaan erilaisissa työympäristöissä.

Käsite elinikäinen oppiminen tuli käsitteenä tutuksi koulutuspoliittiseen keskusteluun noin kymmenen vuotta sitten. Elinikäisen oppimisen ideologia on vaikuttanut suomalaisen koulutusjärjestelmän kehittämiseen. Koulutuksen lainsäädäntö perustuu tutkintoihin ja osaamisen tunnustamiseen, eikä siihen missä osaaminen on hankittu. Näyttökoejärjestelmät on luotu ja työssäoppiminen on noussut selkeään asemaan ammatillisessa koulutuksessa.

Elinikäinen kasvatusta (lifelong education) on käsitteenä laaja. Se sisältää kaiken ihmisen elämänsä aikana tapahtuvan oppimisen, joka tukee hänen sosiaalisen, persoonallisuutensa ja ammatillisen elämänsä mahdollisimman täydellisen kehitykset. Se tarkastelee kasvatusta kokonaisuutena ja käsittää kaiken oppimisen mitä tapahtuu eri tilanteissa ja yhteyksissä jotka vaativat ja edistävät kasvatusta. (Pohjonen, 2004, 17-18.)

Tämän rinnalla on alettu käyttämään termiä elinikäinen oppiminen (lifelong learning), sillä on haluttu korostaa opiskelijanäkökulmaa elinikäisen oppimisen suunnittelun lähtökohtana sekä yksilöllisyyttä ja prosessiluonnetta. Oppiminen on aina yksilöllistä toimintaa, jota tapahtuu erilaisissa tilanteissa elämän aikana. (Pohjonen, 2004, 18.)

### 3.1 Ammatillinen peruskoulutus

Ammatillisen perustutkinnon koulutus järjestetään joko kolmivuotisena ammatillisena koulutuksena ammatillisessa oppilaitoksessa ns. nuorisoasteella tai tutkintoon valmentavana aikuis-koulutuksena. Aikuiskoulutuksessa ammatillinen osaaminen osoitetaan näyttötutkintona. Nuorisoasteen ammatillinen perustutkinto suoritetaan opetussuunnitelmiin perustavana koulutuksena. Ammatillisen perustutkintojen laajuus on 120 opintoviikkoa, eli kolme vuotta. Ammatilliset perustutkinnon arvioidaan arvosanoin kiitettävä 3, hyvä 2 ja tyydyttävä 1.

#### ***Ammatillisen Koulutuksen tavoite***

Alan ammattilainen on vastuullinen, oma-aloitteinen, rehellinen, suvaitsevainen, yhteistyökykyinen ja palveluhenkinen, hän hallitsee hyvät käytöstavat. Hän arvostaa kansallista perinnettä ja kulttuurista erilaisuutta. Hän arvostaa omaa ammattialaansa, omaa ja toisten työtä, työyhteisöään ja työympäristöään. Hän tuntee vastuunsa asiakkaista, turvallisuudesta, ympäristöstä ja on kiinnostunut työnsä ja ammattitaitonsa jatkuvasta kehittämisestä. Alan ammatillisella on hyvä ammatti-identiteetti.

### ***Majoitus ja ravitsemisalan arvoperusta***

Hotelli- ravintola- ja cateringalan peruslähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen ja elämysten tuottaminen. Tavoitteena on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämän laatua tarjoamalla palveluita ja virkistystä viihtyisissä ja turvallisissa ympäristöissä. Tavoitteena on aina tyytyväinen asiakas. Hotelli- ravintola- ja cateringalan asiakaspalvelussa ja liiketoiminnassa ovat keskeisiä arvoja asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan kannattavuus ja tuloksellisuus, palvelujen ja tuotteiden kilpailukykyinen hinta-laatusuhde, turvallisuus ja terveellisyys. Myös henkilöstön työtyytyväisyyden varmistaminen on toiminnan lähtökohta.

Alan eettisesti vastuullinen palvelu- ja liiketoiminta perustuu terveisiin liiketoiminnan ja kilpailun periaatteisiin, ihmisarvon ja eri kulttuurien kunnioittamiseen, tasa-arvoon ja suvaitsevaisuuteen, luotettavuuteen sekä sopimusten, säädösten ja yhteiskunnallisten velvollisuuksien noudattamiseen. Myös tuote ja asiakasturvallisuus ja toiminnan ympäristöystävällisyys ovat toiminnan lähtökohtia. Asiakkaat odottavat paitsi hyvää hinta-laatusuhdetta myös turvallisia, terveellisiä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluja. Hotelli- ravintola- ja cateringalan peruslähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen ja elämysten tuottaminen. Tavoitteena on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämän laatua tarjoamalla palveluita ja virkistystä viihtyisissä ja turvallisissa ympäristöissä. Tavoitteena on aina tyytyväinen asiakas. Hotelli- ravintola- ja cateringalan asiakaspalvelussa ja liiketoiminnassa ovat keskeisiä arvoja asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan kannattavuus ja tuloksellisuus, palvelujen ja tuotteiden kilpailukykyinen hinta-laatusuhde, turvallisuus ja terveellisyys. (Omnia 2011.)

Työtehtävien ja ammattitaitovaatimusten yhteydessä puhutaan kompetenssista ja kvalifikaatioista, joita voidaan käsitellä myös rinnakkaisina, erillisinä käsitteinä. Metsämuuronen (1997) kritisoi ammatillisen koulutuksen tehokkuutta ja opiskelijoiden osaamisen ristiriitaa työelämän kvalifikaatioihin nähden. Työ tarvitsee erilaisia taitoja ja valmiuksia. Työn muuttuessa myös vaadittavat suoriutumisvaatimukset, eli kvalifikaatiot, muuttuvat. Työssäoppiminen parhaimmillaan mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen kokeneelta työntekijältä opiskelijalle. Työelämän huikea kehitys ja jatkuvasti kasvava informaatiomäärä vaatii mukautuvia, hahmotus- ja hallitsemiskykyisiä työntekijöitä. Kvalifikaatiokäsitteistöä ovat tutkineet monet ja heidän tapansa vaihtelevat suuresti. Käsitteistöä voidaan osittain pitää myös sekavana. (Metsämuuronen 1999, 140.)

### 3.2 Työn vaatimat kvalifikaatiot Väärälän mukaan

Kvalifikaatiot jaetaan seuraavasti:



Kuvio 1. Työssä vaadittavat kvalifikaatiot (Väärälä 1995, 44).

Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot ovat ammatillisia tietoja, taitoja ja pätevyysalueen hallintaa, joita tarvitaan välttämättömän työn suorittamiseen. Perinteisesti ammatillinen koulutus vastaa tähän tarpeeseen. Käytännössä tämä ilmenee eri ammatteihin kuuluvan osaamisen hallinnassa. Nämä kvalifikaatiot ilmenevät konkreettisesti työn välittömässä suorituksessa. (Väärälä, 1995, 42 - 43.) Tarjoilijan työssä esimerkiksi tilausten vastaanottaminen, ruokien ja juomien tarjoilu, rahastus ovat tällaisia kvalifikaatioita.

Motivaatiokvalifikaatioina ajatellaan suhteellisen pysyviksi ja henkilökohtaisiksi ominaisuuksia kuvaavaksi. Työssä on uusia vaatimuksia ja työntekijä osaa tarkastella työtään myös reflektiivisesti. Tällöin työntekijä on myös itseohjautunut ja henkisesti sitoutunut työhönsä. Ilman henkistä sitoutuneisuutta työhön ja itseohjautuvuutta mahdollisuudet työn suorittamiseen heikkenevät. Motivoitunut työntekijä osaa suhteuttaa ja erotella sitoutumistaan työhön ja työyhteisöön. (Väärälä 1995, 42 - 43.)

Mukautumiskvalifikaatioihin kuuluu työaikojen noudattaminen, työtahti, työkuri, tunnollisuus ja työyhteisössä toimiminen. Perinteisessäkään ammatillisessa opetuksessa ei tule unohtaa piilo-opetuksen merkitystä oppimisprosessissa. (Väärälä 1995, 42 - 43.) Työssäoppiminen harjaannuttaa opiskelijaa noudattamaan mukautumiskvalifikaation osa-alueita. Nykypäivänä

työssäoppijalle ei ole itsestään selvää työelämän sääntöjen noudattaminen. Töihin tulee mennä ajoissa, noudattaa tauko- ja työaikoja. Kiireessä tulee kyetä työskentelemään ja annetut työtehtävät hoitaa tunnollisesti. Työssäoppiminen harjaannuttaa myös opiskelijan yhteistyötaitoja. Hänen tulee kyetä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa ja olla sosiaalisesti aktiivinen.

Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat työntekijän suhdetta organisaatioon ja sen sidosryhmiin. Näissä kvalifikaatioissa korostuu kommunikointikyky asiakkaiden, sekä työyhteisön ulkoisen verkoston kanssa. Taidoista korostuvat sekä sosiaalinen että suhtautumisen kyvykkyys ja roolinotto- ja roolivaihtokyky. Sosiaalistaminen on keskeinen alue osana ammatillista kehittymistä. Ryhmätyöskentely- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia. Tähän ryhmään kuuluvat myös viestintätaidot, roolinotto- ja roolivaihtokyky, kielitaito, tyyli- ja käytöshallinta, yhteistyötaidot, palveluosaaminen sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kyvykkyys. (Väärälä 1995, 42 - 43.) Näitä kvalifikaatioita arvostaa kansainvälistyvä työelämä varsinkin ravintola-alalla.

Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat toimintatapoja, jotka poikkeavat rutiineista ja joilla työprosessin kehittäminen tulee tärkeäksi. Innovatiivisia taitoja ovat suhteuttamisen taito, historiallisuus, kyky jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon joustava kehittäminen. Innovatiiviset kvalifikaatiot voidaan ymmärtää kyky toimia ammatillisesti muuttuvissa tilanteissa, joustavuutta, elinikäistä oppimista ja hyvää ongelmanratkaisukykyä. Työntekijän katsotaan innovatiivisten kvalifikaatioiden mukaan pystyvän jatkuvaan uuden oppimiseen ja ammattitaitonsa joustavaan kehitykseen. (Jokinen, Lähteenmäki & Nokelainen 2009, 61 - 63; Metsämuuronen 1999, 140 - 150; Väärälä 1995, 44 - 47.)

Ammatillisessa opetuksessa korostuu koulutuksen taloudelliset tehtävät, vaikka se toimii myös kulttuurisen sosialisoinnin välineenä. Perinteisestä näkökulmasta tarkasteltuna kvalifikaatiotutkimuksen lähtökohtana ovat yleensä joko yksilön tarpeet tai yhteiskunnan ja työelämän vaatimukset. Tämä joko tai asetus asettaa tutkimukselle pulmallisen ongelman. Sekä teoreettisissa että arkikeskusteluissa on usein tullut ilmi seikka, että koulutus laahaa jäljessä suhteessa työelämän vaatimuksiin. Koulutuksen järjestäjien ja työelämän tulisi tehdä tiiviimpää yhteistyötä tämän epäkohdan paikkaamiseksi. Avoimuuden ja sallivuuden kasvamisella kvalifikaatioiden määrittämisessä opetuksen tavoitteisiin päästään joustavampaan ja yksilöllisempiin lopputuloksiin. (Väärälä 1995, 35 - 43.)

### 3.3 Työssäoppiminen

”Työssäoppiminen on työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää koulutusta, joka tukee ammatillisia opintoja” (laki ammatillisesta koulutuksesta 630/98). Se on tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua, jonka laajuus on vähintään 20 opintoviikkoa. Vastuu työssäoppimisesta on ensisijaisesti koulutuksen järjestäjällä. Työssäoppiminen perus-

tuu aina kirjalliseen sopimukseen oppilaitoksen ja työpaikan välillä. (Opetushallituksen määräys 18.11.98, opetussuunnitelman perusteet). Työssäoppimista ei saa sekoittaa työharjoitteluun. Työssäoppiminen eroaa siitä oppimistavoitteiden laadun suhteen. Työssäoppimisessa opitaan kokonaan uutta kun taas työharjoittelussa kerrataan ennalta opittua, opitun soveltamista ja työssä harjaantumista.

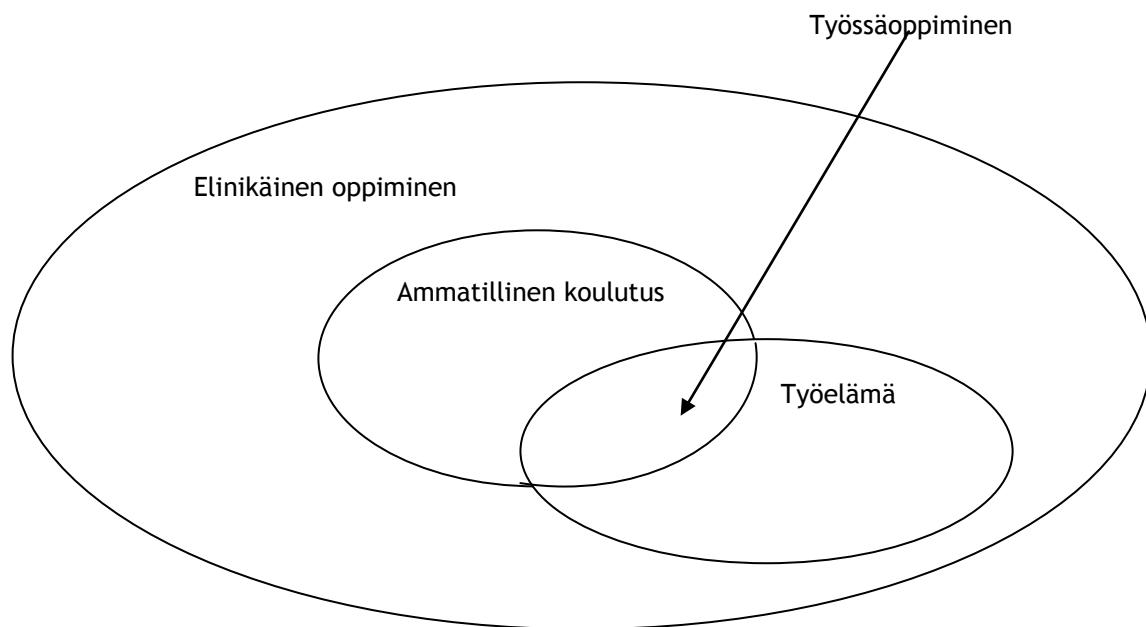
Työssäoppiminen on osa toisen asteen ammatillista perustutkintoa ja on Omnian ammattiopistossa laajuudeltaan 20-57 opintoviikkoa, jotka voidaan suorittaa myös osissa. Työssäoppiminen tapahtuu työpaikoilla, aidossa oppimisympäristössä. Sen tarkoituksena on siirtää osa tutkintoon kuuluvista tavoitteista työpaikoille opittavaksi käytännön työtehtävissä. Työpaikoilla käytännön työtehtävissä oppilaitos vastaa työssäoppimispaikkojen järjestämisestä. Työssäoppiminen työpaikoilla voidaan mieltää ammatillisen koulutuksen kulmakiveksi. Opiskelijat tuovat työpaikoille uutta osaamista ja antavat mahdollisuuden yrityksille hyvien työntekijöiden palkkaamiseen ja perehdyttämiseen. Opiskelija antaa työpanoksensa yritykselle jakson aikana. Opiskelija voi hyödyntää työssäoppimisjaksoaan opinnäytetyönsä tai opiskeluun liittyvien projektien pohjana.

Työssäoppimisen opetussuunnitelman perusteet määrittävät, että siinä tulee noudattaa seuraavaa: sen tulee olla tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua. Jaksojen tulee olla riittävän pitkiä ja monipuolisia. Opintojen alkuvaiheessa jaksot voivat olla lyhyempiä, mutta taitojen ja tietojen lisääntyessä jaksot pitenevät, jotta opiskelija saa tilaisuuden kokonaisuuksien oppimiseen ja vastuun ottamiseen. Työssäoppiminen tulee suunnitella yhdessä työelämän edustajien kanssa. Oppilaitos päättää, miten työssäoppiminen ja sen tavoitteet sijoitetaan opiskelijan henkilökohtaiseen opiskelusuunnitelmaan. Opiskelija voi suorittaa työssäoppimisjaksoja myös ulkomailla. Työpaikalla on kiinnitettävä huomiota erityisesti ohjaukseen, valvontaan ja palautteen antamiseen. Opiskelija ei yleensä ole työsuhteessa työnantajaan ja on oikeutettu opintososiaaliin etuihin, kuten opintotukeen ja asumislisään. Työssäoppimisen järjestämistä säätelee laki (L 630/98, 19 §, 28 §; Taloudellinen tiedotustoimisto 2003, 26 - 27.)

Osaaminen on monista osista koottu. Osaamiseen kuuluu koulutuksen kautta hankitun tiedon lisäksi myös tiedon soveltamisen taito. Koulussa annettua opetusta voidaan pitää perustietona työelämään siirtymistä varten. Syvällisempi ammattiin oppiminen tapahtuu vähitellen työkokemuksen karttuessa. Teoriaopinnot muuttuvat osaamiseksi vasta pitkäaikaisen harjoittelun myötä (Järvinen ym., 2000). Kokemus muovaa osaamista ja jokainen hankittu kokemus tuo lisää tietoa. Asenteet, halu oppia uutta, kyky luoda vuorovaikutussuhteita ja käyttää erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ovat osa työelämässä tarvittavaa osaamista (Ojala, 1999).

Työssäoppimisen mahdollisuuksia ja sille asettuja paineita on mahdotonta hallita ilman ammatillisen koulutuksen ja työelämän toimintaympäristön tuntemista. Elinikäisen oppimisen, työelämän, työssäoppimisen ja ammatillisen koulutuksen suhteet esitetään seuraavassa kaavi-

ossa. Työssäoppiminen on esitetty pelkistettynä alueena, joka on yhteistä sekä työelämälle että ammatilliselle koulutukselle.



Kuvio 2. Työssäoppimisen toimintaympäristö: Työssäoppiminen ammatillisen koulutuksen ja työelämän kehityksessä

Näin selkeiden rajojen tekeminen on liioiteltua, koska toimintaympäristöön koostuu niin paljon muospaineita. Nykyinen kehitys vaatii entistä tiiviimpää yhteistyötä ammatillisesta koulutuksesta järjestävän tahon ja työelämän välillä. Yhteistyön vastaukseksi usein tuleekin työssäoppiminen ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Elinikäisen oppimisen periaatteen mukaan ihminen oppii erilaisissa ympäristöissä, eikä pelkästään ammatillisista osista. Osaamisen vaatimukset ovat kovin moninaisia työelämän näkökulmasta katsottuna. Ammatillisen koulutuksen tärkeimpänä tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan työelämän kannalta tarpeellista osaamista.

Uudenlaiseen ajatteluun kuuluukin, että erilaisin tavoin hankittu osaaminen on tunnustettava ja otettava entistä paremmin tutkinnoissa. Kaikki nämä edellä mainitut palaset linkittyvätkin toisiinsa. Osa tekijöistä on sellaisia joita ei voida suoraan koulutuksessa opettaa tai niihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota koulutuksessa. Työelämän edellyttämä osaaminen paljolti pohjautuu yksilöllisiin ominaisuuksiin tai sitten muihin oppimisympäristöihin, kuten kokemuksiin ja työympäristöihin. Työelämän muutos on ennalta arvaamatonta, mutta aktiivisella seuraamisella ja tulevaisuuden tutkimisella on mahdollista antaa erilaisia arvioita siitä kuinka työelämä tulee kehittymään. Muuttuvia työelämän vaatimia kvaifikaatioita tulee myös



seurata ja niihin reagoitava nopeasti koulutusjärjestelmässä olevin keinoin. (Pohjonen, 2004, 73 - 74.)

Ammatillisen koulutuksen tulisikin kyetä entistä herkemmin reagoimaan työelämän muuttuviin tarpeisiin, reagoimatta kuitenkaan kaikkiin mahdollisiin hetkellisiin impulsseihin. Sen on vastattava juuri oikeaan aikaan oikeaan tarpeeseen. Pohdittaessa työelämän osaamisen edellytyksiä, tulevaisuuden muutospaineita ja työelämävalmiuksia näyttääkin siltä, että jatkossa tarvitaan entisestään kiinteämpää yhteistyötä työelämän ja ammatillisen koulutuksen välillä. Ammatillista koulutusta on kehitettävä lähemmäs työelämää ja oikeaan tarpeeseen on kyettävä vastaamaan oikeaan aikaan. Ammattitaidon kokonaisuudessa on alueita, joihin vain työssäoppimisella voidaan vastata. (Pohjonen, 2004, 75.)

Työssäoppimisen merkitys ammatillisessa koulutuksessa kasvaa koko ajan, varsinkin kun sitä tarkastellaan elinikäisen oppimisen näkökulmasta painottaen ammatillisen koulutuksen ja työelämän näkökulmaa. Yhdistämällä tarkasteluun vielä opiskelijan tarpeet, oppimisen mahdollisuudet ja esteitä ja edistäjiä jotka osaltaan liittyvät työssäoppimisen kokonaisuuteen, ovat työssäoppimisen prosessi- ja kehystekijät löydettävissä. Näitä ovat turbulenttinen tietojen ja osaamisyhteiskunta, työelämän muuttuva osaamistarve, muuttuvat kvalifikaatiovaatimukset ja kompetenssit. Oppimisen rakenteet, sosiaalinen ympäristö ja oppimisen teorioiden kehittyminen ovat jatkuvassa murroksessa. Kokemuksellisuus ja vuorovaikutteisuus korostuvat myös työssäoppimisessa. Kansainvälistyvä ja turbulenttisesti muuttuva tietojen ja osaamisyhteiskunta vaatii nopeasti muuttuvaa osaamista. Tieto työelämän vaatimista kvalifikaatioista edellyttää kiinteää yhteydenpitoa formaalin koulutuksen ja työelämässä tapahtuvan oppimisen välillä, jotta on mahdollista rakentaa tarpeesta lähteviä oppimisen kokonaisuuksia. Kun nämä tarpeet on tunnistettu kvalifikaatiovaatimuksina ja otettu huomioon oppimisprosessissa, on samaan aikaan otettava huomioon myös opiskelijan aikaisemmat kompetenssit, jotta henkilökohtaisen opetussuunnitelman laatiminen on mahdollista. Näin on mahdollista rakentaa kaikkien osapuolten kannalta sellainen oppimisen kokonaisuus, työssäoppimisjakso, joka täyttää parhaiten asetetut vaatimukset.

Oppimisen rakenteisiin vaikuttavat sekä yhteiskunnan että työelämän muuttuminen. Myös opiskelijoiden perusosaamisen kehittyminen vaikuttaa tuloksiin. Koulutusjärjestelmä pyrkii seuraamaan osaamistarpeiden muutoksia ja vastaamaan tarpeeseen oikeanlaisella tarjonnalla. Näihin tarpeisiin vastataan parhaiten työssäoppimisella. Työssäoppimisjaksolla osaaminen kehittyy ja on oikeanlaisia, haluttuja tuloksia syntyy, kun kokemus rakennetaan yhdessä kokemuksellisesti oppien yhteistyössä kokeneiden mentoreiden ohjauksessa. Vuorovaikutteellisuus takaa innovatiivisuuden ja molemmien puolisen kehittymisen mahdollisuuden. Kaaviossa 1 on esitetty lähinnä yhteiskunnan muutoksesta johtuvia työssäoppimiseen vaikuttavia kokonaisuuksia. (Pohjonen, 2004, 118 - 120.)

Työssäoppimisen sanotaan tarkastelevan yksilön oppimisen kontekstin muodostavan oppimisen yhteyden organisatoriseen muutokseen. Täten esimerkiksi kiristynyt kilpailu ja siitä aiheutuneet muutospainet aiheuttavat muutostarvetta yritysten toimintatapoihin ja -malleihin (Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho, 2008, 34).

Suomessa on julkaistu useita tutkimuksia työssäoppimisesta. Tutkimukset käsittelevät oppimista pääosin yksilön näkökulmasta sekä lähestyvät työssäoppimista työn tekemisen kiinteänä osana Työssäoppimista on tutkittu kasvatustieteen lisäksi liiketaloustieteissä. Leppäsen mukaan Wägarin (2007) markkinointiin liittyvässä väitöskirjassa tutkittiin asiakastyötä tekevien työntekijöiden oppimista asiakkailta ja asiakassuhteesta (Leppänen, 2011, 53 - 57).

Laki nuorista työntekijöistä velvoittaa alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin soveltamaan työturvallisuuslain lisäksi. Työssäoppimisjaksolla työtä tehdään työnantajan vastuulla ja hänen on huolehdittava, ettei työ vahingoita nuoren psyykkistä, fyysistä eikä siveellistä kehitystä. Työ ei myöskään saa vaatia kohtuuttomia ponnisteluja. Vaarallisia töitä ei saa teettää alle 16-vuotiaalla nuorella. Myös nuorten työaika on säännelty. (Lehtoranta, Leivo & Haapasalo, 2003, 15.)

### ***Etiikka ja moraalit yrityksen henkilöstöpolitiikassa***

Globalisoitumisen myötä rikkaiden ja köyhien välinen kuilu on kasvanut, joka on aiheuttanut ongelmia työttömyyden yhteyteen. Työttömyyden rinnalla kulkee toinen ilmiö työssä olevien työkuorman kasvu, joka aiheuttaa pahoinvointia työelämässä. Taloudellistuminen on kehittynyt viime vuosina ja aiheuttanut ilmiön jossa elämää tutkitaan talouden näkökulmasta. Valta on siirtynyt kirkoilta valtioille ja nyttemmin valtiokin on menettänyt valtaa talouselämälle, jolle ainoat vakavat haasteet näyttävät olevan media ja viihdeteollisuus. Tämä on tuonut paineita kvartaalitaloudelle. Johtaminen on kehittynyt reaaliaikaisesta talouden seurannasta yksiuotteiseen ja sykleittäin etenemään suuntaan. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 31-35.)

Yritykset, julkisen sektorin edustajat ja kolmannen sektorin toimijat ovat suuressa osassa sekä antavia, että ottavia osapuolia. Maailma on monimutkainen ja kompleksinen ja vastuu kysymykset ovat olleet talouden ympärillä polttopisteessä. Vastuullisella johtajuudella ei tarkoiteta suurta varovaisuutta toiminnassa. (Aaltonen ym. 2004, 19-22.)

Tiettyä varovaisuutta on kuitenkin hyvä noudattaa henkilöstön johtamisessa. Erilaisia tilanteita etiikan näkökulmasta tutkaillaan seuraavassa listassa, jotka on hyvä ottaa huomioon vastuullisessa henkilöstön johtamisessa. Työhönottotilanteet (ylimainostavat työhönottomainokset, avoimuus ym.), irtisanomiset (vaihtoehtojen etsintä, harkinta ja avoin dialogi ja kriisioh-

jaus tarvittaessa), lkäkysymykset (hiljaisen tiedon arvostaminen ja heterogeeninen työyhteisö ja eläkkeelle siirtyminen (mentorointi, hyvät läksiäiset, hiljaisen tiedon siirtäminen). Henkilöstön monimuotoisuus ja erilaisuus (voimavara), johtaminen ja esimiestyö (rehellisyys, arvostuksen osoittaminen, huolelliset kehityskeskustelut), ja työhyvinvointi (sopiva kuormitus, hankalien asioiden selvittäminen, kiusaamiseen puuttuminen, yhteishengen luominen). Tärkeitä kohtia ovat myös henkilökunnan kehittäminen ja kouluttaminen (tasapuolisuus, jokaisella on mahdollisuus osallistua taloudellisesta tilanteesta riippumatta), palkitsemismenetelmät (tasa-arvoisuus, avoimuus palkkaperusteissa, selkeä palkkapolitiikka) ja työskentelyolosuhteet (ongelmat hoidetaan välittömästi, tarpeellista tietoa ja taitoa kerätään, turvallinen työympäristö). (Aaltonen ym. 2004, 59-67.) Itseisarvoja voidaan ryhmitellä eri tavoin tutkimalla ja määrittelemällä erilaisia arvoja. Arvoja on kahdenlaisia: moraalisia ja ei-moraalisia. Ne ilmaistaan erilaisten arvostelmien avulla.

### *Hiljainen tieto*

Ammattitaidosta suuri osa muodostuu niin sanotusta hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge), jolla tarkoitetaan toimintaan liittyvää sanatonta tietoa. Ulospäin se näkyy taitavana ja sujuvana toimintana. Hiljainen tieto on kokemuksen myötä karttunutta osaamista, jota on vaikea kuvata ja selittää toisille. Hiljainen tieto on syntynyt kokemuksen ja tekemisen kautta. Se voi olla tieto, jota osaajan itsensä voi olla vaikea tiedostaa. Hiljaisen tiedon määrä kasvaa oppimisen myötä ammattia harjoitettaessa ja sitä siirtyy työskenneltäessä kokeneen työntekijän parina. Hiljainen tieto perustuu tekemällä oppimiseen, yritykseen ja erehdykseen. (Järvinen ym., 2000; Ojala 1999.)

Henkilöstöllä on myös paljon hiljaista tietoa joka tulisi saada hyödynnettyä. Hiljaiseksi tiedoksi jäämisen syitä ovat usein monia esim. kirjoittajat mainitsevat tiedontallentamisjärjestelmien puuttumisen, vaivalloisuuden ja halun pitää tietoa omanaan. Asiakasymmärrystä tulisi kuitenkin tehdä koko tiimin voimin. Tutkijat ovat kehittäneet neljäaskelmaisen vaiheittaisen lähestymistavan asiakasymmärryksen kehittämiseen. Ensimmäisellä tasolla kartoitetaan lähtötilanne, seuraavalla tasolla asetetaan asiakasymmärrykselle tavoite. Prosessivaiheeseen siirtyäessä, asiakasymmärrys on käytännön toiminnassa ja viimeisessä vaiheessa toteutetaan ja seurataan onnistumista. (Arantola & Simonen 2009, 29 - 31.)

Työssäoppijaa ohjaavat henkilöt ovat useimmiten kokeneita ammattilaisia, joille on kertynyt osaamista jo monen vuoden ajalta. Opiskelijan oppimiselle oleellista on, miten ammattilainen onnistuu jakamaan tietoaan. Parhaiten tämä onnistuu keskustelemalla opiskelijan kanssa töistä, työtavoista ja siitä, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Laittamalla hiljainen tieto ja osaaminen sanoiksi siitä tulee osa laajempaa ja jaettua tietämystä.

Työn tekeminen on jatkuvassa muutoksessa ja työelämä edellyttää työntekijöiltä monenlaisia uusia taitoja ja osaamista. Yrityksissä ja työyhteisöissä on huolehdittava osaamisen päivittämisestä ja uuden tiedon saamisesta.

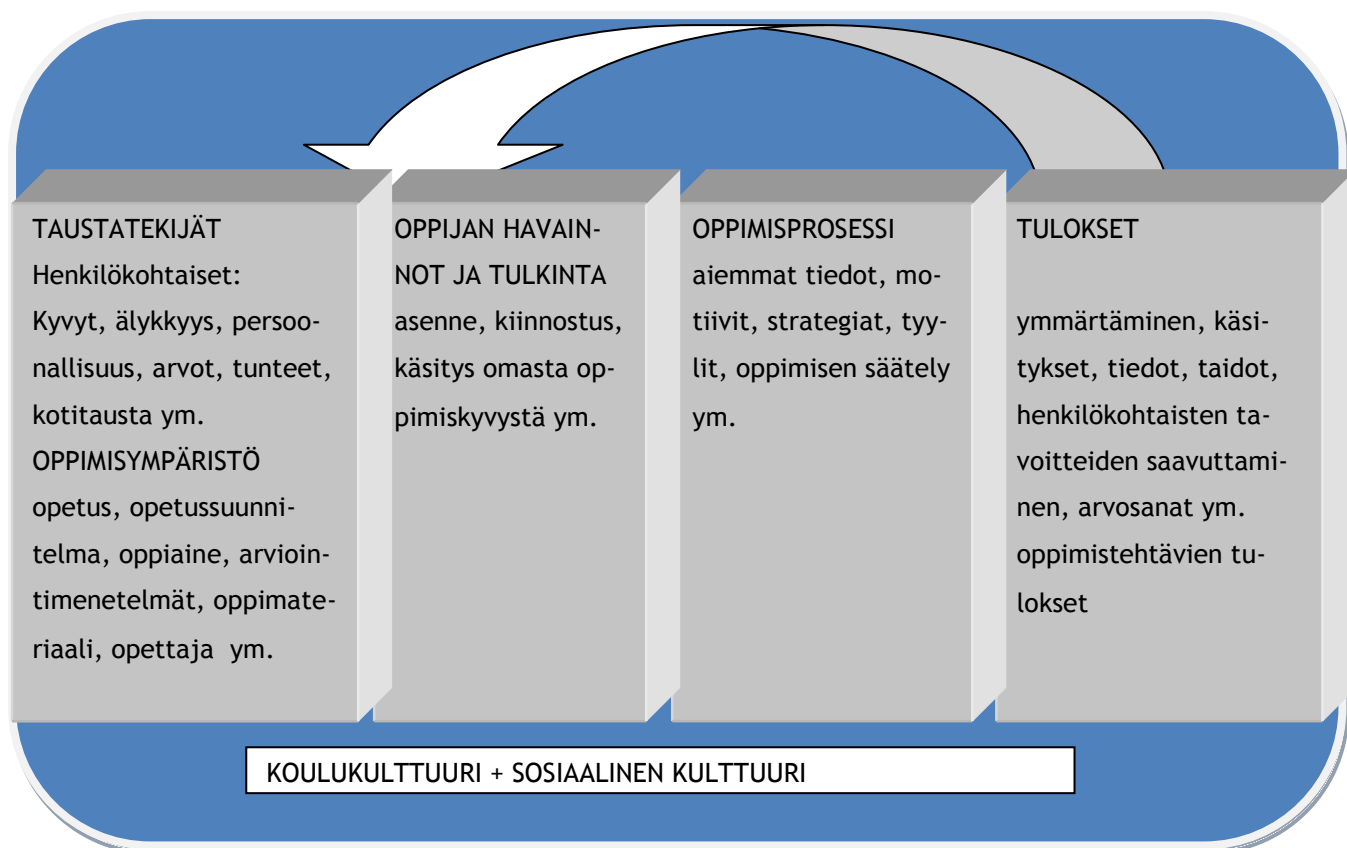
### 3.3.1 Työssäoppiminen työelämäyhteistyön näkökulmasta

Opetustilanteet ovat kautta aikojen olleet samanlaisia. Eivätkä sellaisenaan vastaa täysin työelämän, eivätkä palveluliiketoiminnan vaatimuksiin ja alan nopeaan kehitykseen. Ulkoa asioiden opetteleminen ja perinteinen luokkamalli eivät valmenna opiskelijoita tiedon soveltamiseen käytäntöön eivätkä elinikäiseen oppimiseen. Työelämä vaatii mukautumis- ja sopeutumiskykyä alati muuttuvaan toimintaan. (Tynjälä 2010, 79 - 80.)

Guile ja Griffiths (2001) ovat osoittaneet viisi erilaista mallia, joilla Euroopan maissa työharjoittelu on toteutettu ammatillisessa koulutuksessa. Perinteisessä mallissa opiskelijat lähetetään työelämään ja oletetaan, että oppiminen on automaattista. Yhteistyö työpaikan ja koulun välillä on lähes olematonta. Kokemuksellisessa mallissa opiskelijan sosiaaliseen kehitykseen kiinnitetään huomiota ja hänen kehitystään tuetaan. Yhteistyö on läheisempää tässä mallissa. Avaintaitomallissa työssäoppimisen keskeiset tavoitteet ovat työelämän avaintaitojen oppiminen. Opettajien tulee tukea opiskelijoita taitojen arvioinnissa. Työprosessimalli edellyttää käytännön ja teorian yhdistämistä, siten, että opiskelijoille kehittyy kuva työprosesseista ja työympäristöistä. Konnektiivisessa mallissa, jota tekijät pitävät ihanteellisena, keskeistä on palautteellinen yhteys koulun antaman oppimisen ja työelämän taitojen välillä. Tällä tavoin opiskelija oppii soveltamaan osaamistaan erilaisissa työskentely-ympäristöissä. (Tynjälä 2010, 85 - 86.)

Tynjälä (2010) tarkastelee työelämäpedagogiikan lähtökohtana integratiivisen pedagogiikan lähtökohtaa. Integratiivista pedagogiikkaa on tutkittu vähän, mutta periaatteena on, että perinteinen oppimisympäristö. Tutkimuksessa havaittiin, että vahvimmin opiskelijan ammatti-identiteettiä kehitti integratiivisen pedagogiikan soveltaminen työssäoppimispaikassa. Integratiivisella pedagogiikalla tarkoitetaan, sekä kognitiivista, asiantuntijuuden tutkimusta, että sosiokulttuurista lähestymistapaa hyödynnetään. (Tynjälä 2010, 86 - 92.)

## Kouluoppimisen kokonaismalli:



Kuvio 3: Kouluoppimisen kokonaismalli(Tynjälä 1999, 17.)

Oppimisen kokonaismalli (Kuvio 3) on kolme rakenneosaa: taustatekijät, prosessi ja tuotos. Oppiminen on kokonaisvaltainen prosessi ja edellä mainittuja taustatekijät limittyvät toisiinsa ja niitä on vaikea erottaa toistaan erillisiksi tekijöiksi. Käsitteiden analyttinen erottaminen auttaa kuitenkin ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta.

Opiskelijan aikaisemmat tiedot on sijoitettu kahteen kohtaan, koska se voidaan katsoa oppimisen taustatekijäksi. Toisaalta se on taas olennainen osa oppimisprosessia, jonka pohjalle oppiminen rakentuu. Taustatekijöissä kuvataan kaikki ne asiat jotka vaikuttavat oppimiseen. Ne on jaettu kahteen päälohkoon: opiskelijan henkilökohtaisiin tekijöihin ja oppimisympäristöön ja sen oppimiseen liittyviin tekijöihin. Sekä henkilökohtaiset että oppimisympäristöön liittyvät taustatekijät vaikuttavat oppimisprosessiin. Vaikutukset eivät kuitenkaan ole suoria vaan välittyvät opiskelijan tulkintojen ja havaintojen kautta. (Tynjälä 1999, 17 - 18.)

Opiskelijan oppimisorientaatioihin ja motiiveihin vaikuttava myös se millaiseksi hän kokee älykkyytensä ja oppimiskykynsä. Myös opiskelijan havainnot ja tulkinnat oppimisympäristön vaatimuksista suuntaavat hänen oppimistaan. Opiskelija havainnoi millaista oppimista opettajat häneltä edellyttävät ja muuttavat oppimisstrategiaansa havaintojensa mukaan. Jos opiske-

lijat tietävät, että luentokurssi päättyy monivalintatenttiin, he pyrkivät opiskelemaan yksityiskohtaista tietoa ulkolukuna. Jos taas opintojakson suorittaminen edellyttää asian syvällistä ymmärtämistä tehtävän suorittamiseen ja oman oppimisen säätelyä sitä kutsutaan meta-kognitiiviseksi toiminnaksi.

Oppimisen tutkimus on määritellyt oppimistehtävien prosessointitapoja ja oppimisorientaatioita seuraavasti: syväsuuntautunut oppiminen, pintasuuntautunut oppiminen ja saavutusorientaatio. Oppimisen kokonaismallin kolmas rakenneosaa liittyy oppimisen tuloksiin, kuvaten mitä oppimisprosessin aikana on opittu. Oppimisen tasot ovat eritasoisia, pinnallisesta ulkoluvusta syvälliseen ymmärtämiseen ja kykyyn soveltaa oppimaansa käytäntöön tai opiskelijan kykyyn hahmottaa ja käsitteellistää joku asia. (Tynjälä 1999, 18 - 19.)

Opiskelijan arviointi voidaan jakaa määrälliseen ja laadulliseen oppimiseen. Määrällisesti mitataan opittua tietomäärää ja laadullisella mitä, millä tavalla ja miten syvällisesti asia on opittu. Oppimisen tuloksia on perinteisesti arvioinut opettaja. Nykyisin kiinnitetään enemmän huomiota oppijan itse kokemaan ja arvioimaan oppimiseen. Keskeiseksi oppimisen tuloksen määrittäjiksi ovat nousseet opiskelijan itsensä itselleen asettamien oppimistavoitteiden saavuttaminen ja hänen käsityksensä itsestään oppijana. (Tynjälä 1999, 18 - 19.)

Työssäoppiminen tukee elinikäisen oppimisen ajatusta. Tärkeintä ovat yksilöiden ongelmanratkaisukyvyt. Työpaikoilla tapahtuvat oppimisen sisältyminen koulutusjärjestelmään on tuonut kaivattua työelämäyhteyttä ja madaltaa kynnystä opiskelijan siirtymiseen työelämään. (Stenström 2008, 130 - 132.)

Omnian ja työelämän yhteistyön kautta tarjoutuu organisaatiolle suora väylä vaikuttaa koulutuksen järjestämiseen ja kehitykseen. Yhteistyön muoto voi olla myös oppilaitoksen työpaikoille järjestämä työpaikkaohjaajakoulutus. HOK-Elanto ja Omnian ammattiopisto ovat sopineet puitesopimuksen työssäoppimisjaksojen suorittamista varten, minkä takia opiskelijakohtaisia sopimuksia ei tarvita. Tämä helpottaa opiskelijan ja oppilaitoksen välistä yhteistyötä ja vähentää paperimäärää kestävä kehityksen mukaisesti. Nykyisin tämä sopimus kulkee nimellä yhteistyösopimus.

Tavoitteiden toteutuminen työssäoppimisessa edellyttää työpaikkojen ja oppilaitoksen välistä yhteistä suunnittelua ja arviointia. Koulutuksen järjestäjän vastuulla on, että kaikilla toimijoilla on yhteinen käsitys työssäoppimisen järjestämisestä. Opiskelija on keskeinen osapuoli työssäoppimisessa. Työssäoppimisessa keskeisiä asioita ovat myös tiedottaminen, alakohtainen kehittäminen ja päällekkäisten kehittämistöiden vähentäminen. (Frisk & Teittinen 2007, 6-7.) Työssäoppimisen lähtökohtana on tavoitteiden toteutuminen siten, että työpaikkaohjaajille, opettajille ja opiskelijoille on muodostunut yhteinen näkemys työssäoppimisen tavoit-

teista. Työssäoppimispaikan perehdyttämisen keskeiset tavoitteet ovat, että ohjaajat saavat hyvät perustiedot, -taidot kyseisistä työssäoppimisjaksoista. (Frisk 2005, 71.)

Työssäoppimisen arvioinnin ja ohjaamisen prosessin periaatteina on, että niiden peruskysymykset on määritelty seuraavissa asioissa: Opiskelijan ohjaus on ennakkovalmennettu, jakson sisältö on selvitetty kaikille osapuolille. Arvioinnin kohteet ja kriteerit on määritelty, sekä työpaikalle, opettajalle, että opiskelijalle. Ohjaavan opettajan rooli ohjauksessa ja opiskelijan tukemisessa ja jakson seuraamisessa on ohjeistettu kaikille osapuolille. Opiskelijan saama tuki ja ohjaus on varmistettu työssäoppimisjakson aikana, siten, että hän oppii henkilökoh- taisten tavoitteidensa mukaisesti. Opiskelijan aikaisemman työkokemuksen avulla hankittu osaamisen tunnustaminen on ohjeistettu. (Frisk 2005, 59.)

### 3.3.2 Ammattiosaamisen näytöt

Ammattiosaamisen näytöt ovat opetussuunnitelman arvioitava osa. Näytöt ovat työtilanteita, jotka ovat opiskelijan työelämän sekä opettajan kanssa yhdessä suunniteltuja. Ne toteutetaan useimmin työpaikoilla ja arviointi tapahtuu kolmikantaisena (opettaja, työelämän edustaja ja opiskelija). Näytön vastaanottajalta ei vaadita näyttötutkintomestarin koulutusta, mutta hänellä tulee olla oman alan osaaminen ja ammattitaito. (Omnia 2011) Työssäoppimisessa annetaan ammattiosaamisen näytöt. Myös ammattiosaamisen näytöt arvioidaan kunkin jakson arviointikriteerejä käyttäen tasolla tyydyttävä 1 -hyvä 2 -kiitettävä 3.

Näitä ammattiopiston nuorisosaasteen näyttöjä ei saa sekoittaa aikuiskoulutuksen näyttötutkintoihin, joissa aikuisopiskelija näyttää koko ammattiosaamisensa yhdellä kerralla. Ammattiosaamisen näytössä osoitetaan työssäoppimisen aikana opittu jakson kokoisuus osissa eri työssäoppimisjaksojen aikana. Ammattiosaamisen näytön antamiseen riittää alle puolen vuoden työssäoppiminen, lyhyimmillä jaksoilla jopa kuukauden jälkeen.

### 3.4 Perehdyttäminen

Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa hoitamaan työntekijöilleen perehdytyksen työhön. Lain mukaan työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotta työntekijällä on mahdollisuus välttää jotta mahdollisia vaaratilanteita ei pääse syntymään. Laissa määrätään, että työntekijä on perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Opastusta on oltava myös mahdollisia huolto- ja korjaustöitä sekä häiriötilaa varten. Opastusta kehoitetaan täydentämään tarvittaessa. (Finlex, 2011.)

Työntekijän perehdyttämisestä, sen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta, vastaa lähin esimies. Monissa yrityksissä on nimetty ja koulutettu erikseen perehdyttämiseen erikoistuneita henkilöitä. Tilapäistyöntekijöiden kohdalla työtä vastaanottavalla työnantajalla on vastuu perehdyttämisestä. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön tehtäväksi jää auttaa ja tukea perehdyttämistä omalla asiantuntemuksellaan. (Kangas 2003,9-14.)

Perehdytys alkaa kun uusi työntekijä aloittaa työpaikalla. Hänelle aletaan kertoa olennaisia asioita työstään, työyhteisöstään ja koko organisaatiosta ja sen toimialasta. Ensimmäistä kulkautta talossa pidetään uusien työntekijöiden kohdalla perehdytyskaudeksi. Tällöin työntekijä on herkkä vastaanottamaan kaikkea uutta. Tänä aikana hän myös huomioi kaikkia asioita uudesta työpaikastaan. Uuden työntekijän havainnointikyky on terävimmillään myös sellaiseen mihin toiset ovat jo tottuneet tai turtuneet. (Juholin 2009, 232.)

Perehdytys on osa laajempi alaista kokonaisuutta. Se alkaa jo rekrytointivaiheessa, mahdollisesti jo uuden työntekijän aikaisemmista mielikuvista organisaatiosta. Hyvämaineinen työnantaja edesauttaa jo itessään vetovoimaa ja kiinnostusta työnhakijoiden keskuudessa. Työnhakijat eivät lähetä hakemuksiaan yrityksille joista heillä on huono kuva. Kun hakija pääsee keskusteluyhteyteen organisaation edustajan kanssa, hänelle muodostuu mielikuva, millaiseen työpaikkaan hän on hakeutumassa. (Juholin 2009, 232.)

Valituksi tulemisen jälkeen alkaa varsinainen perehdytys. Tästä on aikaisemmin käytetty termiä uuden työntekijän sosiaalistaminen, opettaminen yksikön toimintamalleihin ja sitouttaminen organisaatioon.

Perinteissä perehdytyksessä lähtöajatuksena oli että mitä nopeammin uusi työntekijä sopeutuu olemassa oleviin käytänteisiin sen parempi, eikä ajateltu, että uudella työntekijällä voisi olla annettavaa työyhteisöön. Tavoitteena oli mitä enemmän työntekijälle saadaan asiaa perille nopeassa ajassa sen parempi. Perehdytys oli myös kertaluontoista. Ajatuksena oli, että kaikki pitää saada kerralla valmiiksi ja täyteen tietoa pakattu ihminen on valmis aloittamaan uudessa työssään. On kuitenkin hyvä muistaa, että ensimmäisinä päivinä ihmisen omaksumiskyky on erittäin rajallinen. Pitkäkestoinen perehdytys ja reflektiivisyys parantavat perehdytyksen tulosta. (Juholin 2009,232 - 234.)

Hyvällä perehdytyksellä luodaan työnteon perusedellytykset. Perehdytyksellä työntekijä opastetaan ”talon tavoille” ja tehdään hänelle perustaidot toimia uudessa tehtävässä. Perehdytystä tarvitaan aina kun työntekijä aloittaa uudessa työssä, työtehtävät tai menetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa, työntekijä on ollut pitkään poissa töistä tai jos työtehtävä toistuu harvoin. (Kangas 2003, 9 - 10.)



Perehdyttäminen on työntekijän kannalta todella tärkeää. Sen avulla hän oppii toimimaan työyhteisössä sekä työtehtävissään oikealla tavalla. Perehdyttämisen kautta uudelle työntekijälle tehdään tutuksi muut työntekijät, työpaikalla noudatettavat käytöstavat, pukeutumiskoodit, työajat ja tauot, työ- ja sosiaalililat sekä työterveyshuolto ja luottamusmiestoiminta. Työntekijän tulee omalta osaltaankin huolehtia riittävän perehdytyksen saamisesta. (Kangas 2003, 9 - 10.)

Perinteinen perehdytys on luonteeltaan varsin teknistä. Työntekijälle kerrotaan missä mikin sijaitsee, kuka on kukin, keneltä voi pyytää apua ja kysyä asioista, miten työstä raportoidaan ja miten työaika käytetään ym. Tämä tieto on tärkeää, muttei läheskään riittävää. Käsitys perehdyttämisestä on muuttumassa radikaalisti. (Juholin 2009, 234 - 235.)

Detaljitiedon kertaluotoinen vyörytys ei ole enää ihanteena vaan perehdyttäminen nähdään osana työyhteisön viestintää. Perehdytyksen perusominaisuuksina pidetään vuorovaikutteisuutta ja pitkäkestoisuutta. Joissain organisaatioissa on jopa vuoden pituisia valmennus- ja perehdyttämisohjelmia uusille rekrytoituille, vastavalmistuneille korkeakouluopiskelijoille. (Juholin 2009, 234 - 235.)

Tavallisimmin perehdytys kuitenkin kestää joitain viikkoja tai kuukausia, jolloin teoria ja käytäntö vuorottelevat perehdytysohjelmassa. Keskeisiä sisältöalueita ovat työyhteisöön ja työhön liittyvät tekniset kysymykset, toisaalta suuret linjat ja pitkän tähtäimen strategiset kokonaisuudet. Haasteena on tehdä perehdytyksestä entistä yksilöllisempi ja henkilökohtaisempi. Vaikka asiat ovat yleisiä, ne käsitellään vuorovaikutteisesti ja yksilöllisesti. (Juholin 2009, 234 - 235.)

#### 3.4.1 Perehdyttämisen kriteerit ja vaiheet

Tässä alaluvussa käsitellään perehdytyksen eri vaiheita ja niiden sisältöjä. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, sen on oltava hyvin suunniteltua ja toteutettua. Laadukkaassa perehdyttämisessä on seuraavia osa-alueita joita kuvataan alla olevassa perehdyttämissuunnitelmassa. Perehdytysuunnitelman vaiheet käsitellään yksityiskohtaisemmin kuvion 4 jälkeen.

1.Rekrytointivaihe
- työtehtävien läpikäynti
- työsuhdeasioiden läpikäynti, työsuhteen sopimisvaihe
- yrityksen toiminnan esittely
- kirjallinen materiaali
- lisätietojen antajat

2. Työn aloittamisvaihe
-perehdyttävä tai perehdyttäjien nimeäminen
- asiakirjojen laadinta: työsopimus, henkilötietolomake
- verokortin toimittaminen
- muun henkilöstön esittely
- työterveyshuolto- ja työsuojelutoiminnasta kertominen
- työtehtävien ja vastuualueiden selvittäminen

3. Tehtäväkohtainen työnopastus
- yksityiskohtainen työtehtävien läpikäynti
- koneiden, laitteiden ja työvälineiden esittely sekä ja saatavuus
- koneiden ja laitteiden oikea käyttö sekä toiminta vika- ja häiriötilanteissa
- työsuojeluasiat kuten henkilökohtaiset suojaimet, ensiapu, turvalaitteet jne.
4. Perehdyttämisen jatkaminen ja arviointi
- organisaation toimintatapojen ja tavoitteiden esittely
- perehdytyksen onnistumisen arviointi
- perehdyttämisen jatkaminen tarpeen mukaan

Kuvio 4 Perehdyttämissuunnitelma

Hyvä perehdyttäminen muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen organisaatioon tuloa aloitettu, työnteon alkaessa ja muutama kuukausi työnteon aloittamisen jälkeen tapahtuvaksi. Hyvälle perehdytykselle on ominaista prosessimainen eteneminen, asioita käsitellään kuukausien ajan jolloin ne on mahdollista myös sisäistää kunnolla. Prosessi on johdonmukainen ja ennalta suunniteltu. Kokonaisuus on tällöin koko ajan myös perehdytettävän tiedossa. Perehdytys on tällöin myös vuorovaikutteista, jolloin kaikesta voi kysyä ja asioihin palata myöhemminkin. Perehdytys on yksilöllistä ja se suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan. Perehdytyksessä

yrittäjien johto on sitoutunut perehdytykseen ja osallistuu siihen, jolloin uusi työntekijä tuntee arvostusta esimiehiltään. Hyvässä perehdytyksessä hyödynnetään erilaisia foorumeja, jolloin sama materiaali on saatavana eri muodoissa ja sisällöistä voi tarvittaessa keskustella eri henkilöiden kanssa. Työntekijältä tämä tietenkin edellyttää aktiivisuutta. (Juholin 2009, 236 - 237.)

Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämistä. Opastuksessa neuvotaan varsinainen työ, koneiden ja työvälineiden sekä raaka-aineiden oikeat käyttötavat ja turvallisuusmääräykset. Tuolloin opetetaan oikeat työmenetelmät ja toimintatavat sekä tarvittaessa henkilökohtaisten suojainten, suojalaitteiden sekä työvaatetuksen oikeat ja turvalliset käyttötavat, huolto ja säilytys. Tärkeää on myös opettaa ergonomisesti oikeat työliikkeet ja -asennot. Työnopastuksen yhteydessä on tärkeää käydä eri työpisteissä, tutustuttaa työntekijä työpaikan ihmisiin sekä näyttää ja antaa työntekijän testata tulevia töitä ja tehtäviä.

Hyvään perehdyttämiseen kuuluvat perehdyttäjien ja opastajien koulutus sekä perehdytykseen liittyvä aineisto. Aineistoa ovat esimerkiksi turvallisuusaiheeseen liittyvät esitteet, työsuojeluoppaat tai yrityksen omiin työskentelytapoihin liittyvät ohjeet. Palvelualoilla esim. ruoka- ja viinilistoihin perehtyminen kuuluu tähän vaiheeseen. Perehdyttämisen laatua ja onnistumista tulee seurata ja arvioida, jotta voidaan varmistua sen toimivuudesta. (Eräsalo 2011, 64 - 67.)

### 3.4.2 Perehdyttäminen toimintakonseptina

Monessa organisaatiossa lähdetään liikkeelle käsityömaisesta perehdyttämisestä. Jokainen tulokas otetaan yksilöllisesti vastaan ja häntä perehdytetään ”kädestä pitäen”. Yrityksen koon ja työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa siirrytään kohti massatuotantomaista perehdytystä. Luonteva toimintamalli on kytkeä kokotyöyhteisö tai tiimi perehdytykseen. Tällöin perehdyttämisprosessia kehitetään yhdessä jatkuvasti ja vähitellen uusia työntekijöitä aletaan kytkeä mukaan vuoropuheluun. Tällöin siirrytään sopeuttavasta perehdyttämisestä dialogiseen perehdyttämiseen. Perehdytys on tällöin moduloitu osiin ja uuden tulokkaan tarpeet määrittelevät sen millaiseksi prosessista muodostuu. Olemassa oleva materiaali, tieto ja osaaminen on muotoiltava uudelle tulokkaalle sopivaksi paketiksi. Yhdessä tapahtuva kehittäminen luo lähtökohdat perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 35 - 36.) Seuraavaksi raportissa esitellään perehdyttämisen tyylisuunnat.

#### Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttäminen tunnetaan käsityömaisen perehdytyksen muotona. Siinä uusi työyhteisön uusi tulokas oppii asioita seuraamalla kokenutta työntekijää työssään. Se soveltuu parhaiten käytettäväksi kaikissa perehdyttämiskonsepteissa mutta on parhaimmillaan käsi-

työmäisesti toimittaessa. Se lähtee siitä, että nimetty esimies tai kokenut työntekijä ottaa uuden työntekijän parikseen ja kertoo hänelle yrityksestä, työyhteisöstä ja hänen tulevista työtehtävistään työskentelyn aikana. Perehdytys etenee hiljalleen työskenneltäessä. Tällöin uutta työntekijää on mahdollista huomioida yksilönä ja perehdytystä toteuttaa yksilöllisesti. Jokainen perehdytys aloitetaan ikään kuin alusta jokaisen uuden tulokaan kohdalla. Tämä menetelmä tuottaa joko erittäin hyvää tai huonoa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola, 2009, 36 - 37.)

#### Tuloksellinen perehdyttäminen

Tuloksellinen perehdyttäminen tapahtuu silloin kun perehdyttäjä todella paneutuu asiaan, osaa substanssinsa ja osaa ohjata tulijaa hänelle sopivalla tavalla. Hyvä perehdyttäjä on aikaansaava ja uuden tulijan tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Onnistuneen perehdyttämisen edellytyksenä on, että perehdytykseen on resursoitu riittävästi työaika. Perehdyttäminen ei ole tuloksellista jos perehdyttäjä ei välitä tehtävästään ja uuden työntekijän on opittava omatoimisesti. Perehdyttäjä voi myös olla epävarma tehtävissään, eikä osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. Jos perehdyttämien on työyhteisössä yhden henkilön varassa hänen ajankäyttönsä ja taitonsa perehdyttää korostuvat. Perehdyttäjällä tuleekin olla kykyä nähdä sekä organisaation että tulokkaan tarpeet. Hänen tulee osat suodattaa omat henkilökohtaiset asenteensa ja mielipiteensä perehdyttämisen ulkopuolelle. Perehdyttämisen laatu voikin liikaa yksittäisen perehdyttäjän henkikohtaisen osaamisen ja motivaation varassa. (Kupias & Peltola, 2009, 36 - 37.)

#### Malliperehdyttäminen

Perehdytyksen standardointi massatuotannon suuntaan tapahtuu silloin kun halutaan tehostaa, yhtenäistää tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen toteuttamista. Malliperehdyttämiseen kuuluu vastuu- ja työalueiden määrittely, perehdyttämismateriaalin ja apuvälineiden keskitetty tuottaminen koko organisaation sisäiseen käyttöön, kuten perehdyttämishjelmat, perehdyttäjän muistilistat ym.

Malliperehdytyksen myötä perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan työpaikalla. Henkilöstöosasto ottaa isoimman vastuun organisaation yleisperehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Varsinainen työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen jää työyksikön hoidettavaksi. Perehdyttäjien ja tulokkaille suunnatut oppaat helpottavat perehdyttäjien työtä ja sille haluttua laatutasoa kussakin yksikössä. Malliperehdyttämisen avulla perehdytyksestä saadaan tasalaatuisia ja perehdyttäjillä on valmiita toimintamalleja perehdytyksensä tueksi. Pahimmassa tapauksessa perehdytyksen huomio kiinnittyy organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, on jäykkää, eikä niinkään oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola, 2009, 37 - 39.)

## Laatuperehdyttäminen

Mikäli perehdyttäminen kehittyy keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi niin käytännön perehdytys jäykistyy, eikä organisaation eri puolilla olevia kehitystarpeita pystytä ottamaan riittävästi huomioon. Mikäli näin on tapahtunut, pitäisi vastuuta perehdytyksen järjestämisestä ja kehittämisestä siirtää takaisin tiimeille ja työyksiköille. He voivat kehittää perehdytyksen laatua. Lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen. Tiimin sisältä tulee valita kuka tai ketkä kantavat vastuun siitä. Pahimmassa tapauksessa kenelläkään ei ole aikaa tai osaamista hoitaa asiaa. Pääasia on, että yksiköt ja tiimit mieltävät perehdyttämisen prosessina ja ovat valmiita kehittämään sitä jatkuvasti. Esimies on avainasemassa yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä.

Tiimiin voidaan nimetä perehdyttäjä, jolle esimies siirtää perehdyttämisvastuuta omilta kireiltään. Tällä henkilöllä tulee olla selvä vastuu uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja koko prosessin etenemisestä. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Sovitulla henkilöllä on kuitenkin oltava selkeä vastuu kokonaisperehdytyksen koordinoinnista ja sen prosessin etenemisestä. Prosessin pitää olla selkeästi kuvattu, pitää parhaimmillaan sisällään hyvän ohjaajuuden, menetelmät ja apuvälineet. Sen etenemistä tulee tarkoin seurata, jotta sitä voitaisiin kehittää. Vaarana on, ettei perehdytyksen vastuuta ole kenelläkään jos koko tiimin vastuuta siinä korostetaan. (Kupias& Peltola 2009, 39 - 40.)

## Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöity perehdyttäminen kuuluu massatuotannon asiakaskohtaistamiseen, jossa yhdistyy massatuotanto ja prosessien jatkuva kehittäminen. Tällöin puhutaan räätälöidystä perehdyttämisestä. Siinä perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet moduloidaan ja näistä kasaan kutakin uutta tulijaa varten yksilöllinen perehdyttämiskokonaisuuspaketti. Moduuleja tuottavat ja tekevät eri organisaation osat, erityisesti työyksiköt ja henkilöstöhallinto. Perehdyttämisen koordinoijana ja moduulien yhdistelijänä toimii työryhmän esimies tai henkilö joka tuntee perehdyttämisen kentän ja yrityksen perehdyttämiseen liittyvät palvelut. Hän osaa rakentaa vuoropuhelussa tulokkaan kanssa hänelle sopivan perehdytysohjelmanpaketin.

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdytys ei ole valmis tuote, joka toimii jokaisen uuden työntekijän kohdalla samalla lailla vaan edellyttää uuden työntekijän tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioon ottamista. Osaaminen selvitetään vuoropuhelun avulla viimeistään työn alkaessa. Tällöin uusi tulija on perehdytyksen aikana asiakkaan roolissa. (Kupias& Peltola 2009, 40 - 41.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä siirrytään sopeuttavasti perehdytyksestä dialogiseen perehdyttämiseen. Se pitää sisällään hyvän ohjaavuuden ja perehdyttämistä varten aiemmin tuotetut palvelut. Räätälöinti edellyttää, että perehdyttäminen on jo jäsennetty työpaikalla, siihen on sitoutunut koko henkilökunta ja sen käytänteitä kehitetään jatkuvasti. Etuna tässä on se, että perehdytettävä sitoutuu vahvemmin yritykseen ja hänen osaamistaan huomioidaan. Vaarana on se jos perehdytettävä ei sitoudukaan perehdytysohjelmansa laatimiseen. Räätälöidyn perehdyttämisen toteuttaminen vaatii koordinoijalta monipuolisesti erityisosaamista jota ei aina välttämättä löydy. (Kupias & Peltola 2009, 40 - 41.)

### Dialoginen perehdyttäminen

Jos perehdyttäminen voidaan suunnitella tarkasti etukäteen, voidaan käyttää dialogista perehdyttämistä. Tämä toimii silloin kun henkilö tulee tarkkaan määriteltyyn tehtävään, jossa tarvitaan spesifioitua osaamista. Toisinaan uusi työntekijä tulee tehtävään jonka hän itse tulee muokkaamaan osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena.

Usein uuden työntekijän on tarkoitus tuoda organisaatioon jotain uutta mukanaan ja tällöin työpaikan tulee oppia uutta häneltä. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisestä voidaan puhua työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä eli dialogisena perehdyttämisenä jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja kehittyvät prosessin aikana. Dialogisessa perehdyttämisessä aikana se elää ja kehittyy koko prosessin ajan. Vastuuta perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy työntekijälle itselleen.

Perehdytyksessä korostuukin tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. Tällaisessakin tilanteessa on aina informaatiota josta on hyötyä tulokkaalle ja hänen on hyvä tietää ainakin organisaatiossa toistaiseksi pysyviä asioita kuten yrityksen arvot. Dialoginen perehdyttäminen on sen luonteista, ettei perinteinen perehdytyksen näkökulma oikein istu tähän konseptiin. Dialogisessa tavassa perehdyttäminen ja oppiminen on koko yrityksen toimintatapa. Tähän osallistuu kaikki yrityksen verkostossa toimivat henkilöt asiakkaista lähtien. Se on toimintatapa jonka kaikkien on osattava. (Kupias & Peltola 2009, 41 - 42.)

### Mentorointi

Mentorointi liittyy perehdytykseen ja koulutukseen, sen idea on avoin kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde johon molemmat osapuolet sitoutuu. Mentorointiin voi sisältyä ohjausta, opetusta ja esimerkkinä toimimista. Toimiva suhde edellyttää avointa ilmapiiriä ja työntekijän halua kehittyä. (Juholin 2009, 240.)

Toimivassa mentoroinnissa myös mentori samalla kasvaa ja kehittyy. Joissain yrityksissä on olemassa jatkuvaa mentorointia ja jokaiselle työntekijälle voidaan nimetä sellainen. Hänen tehtävänä on tukea yksilöllisessä kehityksessä ja neuvonantaminen. Yleisempää kuitenkin on kertaluonteinen mentorointi, joka on tapa jakaa kokemuksia ja osaamista keskustelun ja yhteisen pohdiskelun avulla. Tällöin mentorointi kestää noin vuoden. (Juholin 2009, 240.)

Mentorointi ei koskaan saisi olla yksisuuntainen tiedonsiirtoprosessi. Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää löytämään vahvuutensa, tunnistamaan heikkoutensa, kehityskohteensa ja kirkastaa visiotaan. Myös kokemattomampi henkilö voi mentoroida itseään kokeneempaan. Näin päin mentorointi voi antaa tuoreempia lähestymistapoja asioihin. Mentorointi kohdistuu työn pitkäkestoiseen kehittämiseen ja ajankohtaisiin haasteisiin. Itse mentorit voivat olla organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Perehdytykseen ja työnopastuksen liittyviä ongelmia esiintyy seuraavasti. Perehdyttämisessä monesti uuden työntekijän koulutuksen tarve arvioidaan liian vähäiseksi. Siihen ei varata tarpeeksi resursseja eikä aikaa. Voi olla myös niin, että perehdytyksen ja työhönopastuksen käytännön toteutus ei toimi, eikä siihen ole selviä toimintamalleja. (Juholin 2009, 240.)

Oma työtehtävä on perehdyttäjälle niin tuttua ja rutiininomaista toimintaa, jolloin hän pitää työtehtäviin liittyviä asioita itsestäänselvyytenä. Tällöin hän ei osaa niihin myöskään perehdyttää uutta henkilöä. Uuden työntekijän voidaan myös olettaa osaavan uudet työtehtävät ilman erillistä perehdytystä siirtyessään yrityksen sisällä toisiin tehtäviin tai toiselle osastolle.

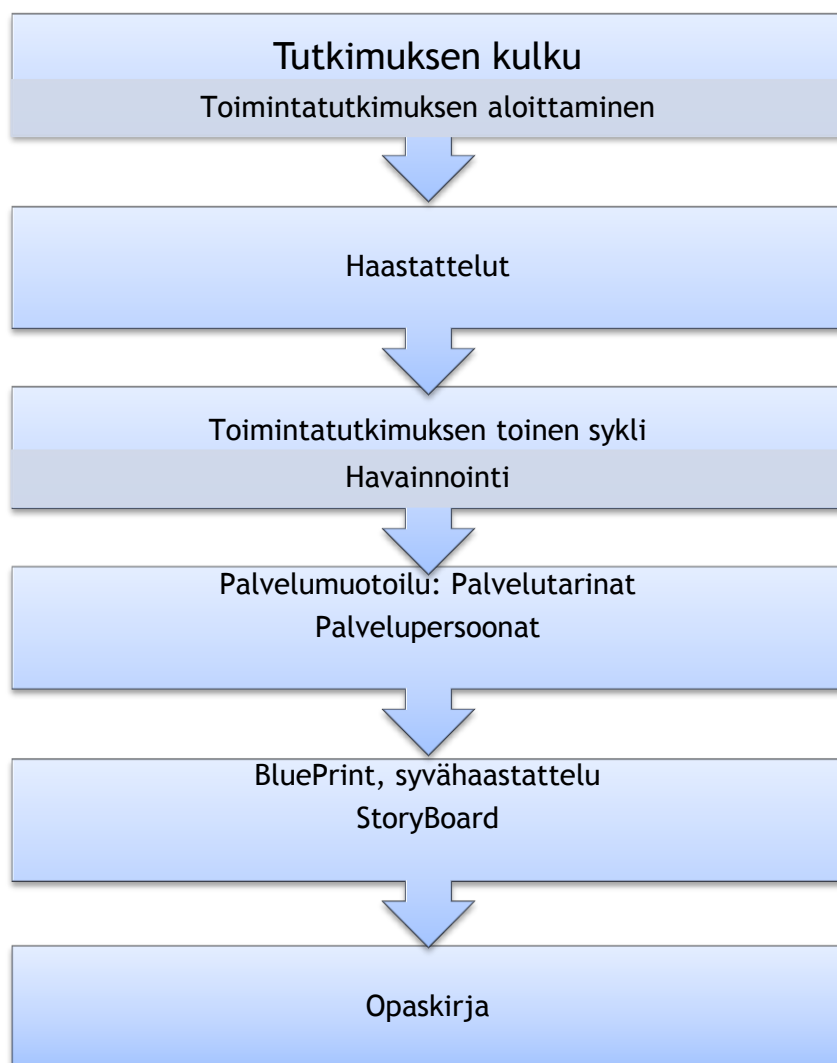
Perehdytyksen ja työnopastuksen aikana ja jälkeen on hyvä varmistaa, että asiat ovat tulleet käsiteltyä perusteellisesti ja ettei mitään tärkeää jää kertomatta. Yritys voi tätä varten tehdä tarkistuslistan, jonka avulla varmistetaan että riittävä koulutus on saatu ja toiminta on hoidettu asianmukaisesti. Kunnollisella perehdyttämisellä ja työnopastuksella saavutetaan seuraavia hyötyjä. Työntekijä sitoutuu työyhteisöön heti työsuhteen alusta alkaen. Hän alkaa hallita uusia työtehtäviä ja kokonaisuuksia nopeammin. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen hän myös pystyy työskentelemään itsenäisesti nopeammin. Onnistuneen työnohjauksen tai perehdytyksen jälkeen työtehtävät tehdään alusta alkaen oikein, jolloin virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenee ja samalla materiaalihävikki ja laatuvirheet pienenevät. Perusteellinen perehdytys vähentää myös turvallisuusriskejä. Yritykselle ei synny turhia kuluja tapaturmista, sillä tapaturmia sattuu yleensä eniten uusissa tehtävissä aloitteleville työntekijöille. (Kupias & Peltola 2009, 41 - 42.)

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti palvelumuotoilun menetelmiä, joita täydennettiin toimintatutkimuksen avulla. Palvelumuotoilu nousi kuitenkin tämän työn tärkeimmäksi tutkimusmenetelmäksi.

#### 4.1 Tutkimuksen kuvaus

Tutkimus käynnistyi alkutilanteen kartoituksella 2009. Toimintatutkimus aloitettiin selvittämällä urapolussa olevien opiskelijoiden haastatteluilla. Haastatteluja tehtiin myös HOK-Elannon esimiehille ja Omnian opettajalle sekä koulutuspäälliköille. Seuraavaksi tutkimukseen otettiin mukaan havainnointi. Tutustuttuamme palvelumuotoilun menetelmiin keväällä 2011 halusimme syventää tutkimusta palvelutarinoilla ja BluePrint -kaavion luomisella. Samoihin aikoihin syvähaastattelimme ravintolapäällikköä ja esittelimme tuotoksia. Storyboard ja opaskirja syntyivät tutkimuksen sivutuotteena 2011. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan tutkimuksen eteneminen.



Kuvio 5. tutkimuksen kulku



#### 4.1.1 Toimintatutkimus tutkimusstrategiana

Toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää urapolkulaisten todellisia mielipiteitä ja kehittää toimintaa ja yhteistyötä edelleen HOK-Elannon kanssa. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja muuttaa käytäntömalleja ja urapolun toteuttamista niiden mukaisesti, tutkia uusien toimintamallien toimivuutta, kriittisesti arvioida ja aktiivisesti kehittää niitä edelleen, sekä reflektoida. Olemme itsekin olleet tutkijoina osana tutkimusta usean vuoden ajan. Toimintatutkimus on edennyt sykleinä eteenpäin. Tutkijan roolin on hyvä olla mahdollisimman neutraali. Olemme pyrkineetkin mahdollisimman neutraaliin tutkimukseen lähtökohdistamme huolimatta. Olemme lähtökohtaisesti tutkineet ja tarkastelleet asioita palveluliiketoiminnan näkökulmasta opiskelijoina, vaikka työskentelemmekin koulutuksen järjestäjän organisaatiossa.

Toimintatutkimus (AR, Action Research) on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Se on sosiaalisen toiminnan ketju, joka sijoittuu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Siinä tietyt tapahtumat seuraavat edeltäviä tapahtumia. Sosiaalinen toiminta pohjautuu ihmisten vuorovaikutukseen. Toimintatutkimuksessa mietitään miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimus vaan lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Tutkimus on ajallisesti rajattu. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-20.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on konkreettinen muutos. Se on jatkuvaa toiminnan parantamista ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Toimintatutkimuksella on oltava tavoitteet eli tieto siitä mihin pyritään. Tavoitteet tulee määritellä niin, että ne ovat mitattavissa. Onnistumisen ja muutoksen määrittely vaatii mitattavat tavoitteet. Toimintatutkimuksessa tulee arvioida lähtötilanne, jotta toteutumat ovat vertailukelpoisia (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimuksen prosessin ymmärtäminen on yksi vaatimus onnistuneelle tutkimukselle. Tutkijan täytyy ottaa huomioon, että toimintatutkimus on syklinen, kokoajan kiertävä prosessi. Toimintatutkimus perustuu interventioon ja se on käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. (Heikkinen ym. 2006, 27.)

Toimintatutkimus (AR, Action research) on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Se on sosiaalisen toiminnan ketju, joka sijoittuu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Siinä tietyt tapahtumat seuraavat edeltäviä tapahtumia. Sosiaalinen toiminta pohjautuu ihmisten vuorovaikutukseen. Toimintatutkimuksessa mietitään miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat kehittymässä. Toimintatutkimus ei ole varsinaisesti tutkimus vaan lähestymistapa, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Tutkimus on ajallisesti rajattu. (Heikkinen ym. 2006, 16 - 20.)

Toimintatutkimuksella on oltava tavoitteet eli tieto siitä mihin pyritään. Tavoitteet tulee määritellä niin, että ne ovat mitattavissa. Onnistumisen ja muutoksen määrittely vaatii mitat-

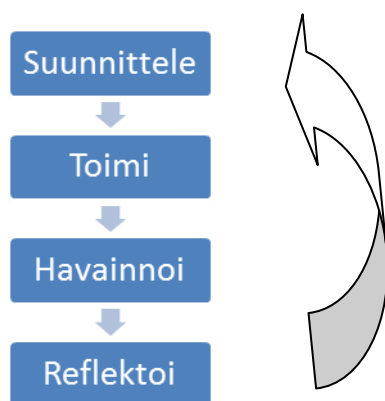
tavat tavoitteet. Toimintatutkimuksessa tulee arvioida lähtötilanne, jotta toteutumat ovat vertailukelpoisia. (Kananen 2009, 9.) Toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla. Tämä tapahtuu kun toimintatutkija tekee muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Interventiossa tehdään jotain toisin kuin ennen on tehty ja katsotaan mitä muutos saa aikaan (Heikkinen, Heikkinen & Moilanen 1999, 44.) Toimintatutkimus auttaa siihen osallistuvia uskomaan omiin kykyihinsä ja toimintamahdollisuuksiinsa. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa.

Toimintatutkija on aktiivinen osallistuja ja toimija tutkimuksessa, joka tekee tarkoituksellisen intervention eli muutokseen tähtäävän väliintulon kohteeseensa. Hän käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin niiden kehittämiseksi. Toimintatutkija valaa uskoa ihmisten omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Myös toimintatutkijan oma kokemus on osa tutkimusaineistoa, koska hän käyttää omia havaintojaan osana tutkimusmateriaalia, muun tutkimusaineiston sijaan tai sen lisäksi. Tutkijan omien havaintojen kautta hänen ymmärryksensä kasvaa hiljalleen. Tätä prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi prosessiksi. (Heikkinen ym. 2006, 19-20.)

Toimintatutkimuksella raportoidaan hyvien käytänteiden kehittämisestä. Tutkimuksilla myös rohkaistaan ihmisiä yhteiskunnalliseen keskusteluun. Aloittaessaan tutkimusta tutkijan tulee olla hyvin perillä kyseisen organisaation asioista. Huolellinen valmistautuminen kannattaa, sillä aloittaessaan tutkimusta tutkija luo suhteen muiden osallistujien kanssa. Luottavaisen suhteen muodostuminen toimijoiden välille auttaa ja helpottaa tutkimuksen läpivientiä. (Heikkinen ym. 2006, 99-100.)

Toimintatutkimuksen prosessin ymmärtäminen on yksi vaatimus onnistuneelle tutkimukselle. Tutkijan täytyy ottaa huomioon, että toimintatutkimus on syklinen, kokoajan kiertävä prosessi. Toimintatutkimus perustuu interventioon. Se on käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. (Heikkinen ym. 2006, 27.)

Seuraavassa kuviossa esittelen toimintatutkimuksen perusmallin, joka tutkijan täytyy sisäistää ennen tutkimusta sekä sen aikana. Erilaisia malleja on lähes jokaisessa toimintatutkimuksesta kirjoitetussa kirjassa, mutta tämä perusmalli antaa ainakin aloittelevalle tutkijalle selkeän kuvan millaisesta prosessista on kyse.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen perusmalli (Costello 2003, 7).

Interventioiden avulla tutkija vaikuttaa esimerkiksi yrityksensä palveluprosessin eri vaiheisiin. Tämän jälkeen muutoksen aiheuttamia vaikutuksia seurataan ja havainnoidaan. Tutkija jatkaa syklisen prosessin käyttämistä niin kauan kuin on tarpeellista. Tutkijalta vaaditaan tutkimukseen sopivien tutkimusmenetelmien hallintaa. Näitä ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi, päiväkirja ja portfolio. Hän valitsee tutkittavan kohteen mukaan sopivat menetelmät ja päättää alustavasti niiden käsittelytavasta. Toimintatutkimuksen tutkijalta vaaditaan myös kykyä havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. (Heikkinen ym. 2006, 94-96.)

Tutkijalta sekä tutkimukseen osallistujilta edellytetään uuden tiedon löytämistä reflektion avulla. Tutkijalta ja muilta osallistujilta vaaditaan myös kritiikin sallimista. Tärkeätä on myös omien päätelmien kyseenalaistaminen, ja näin, mahdollisten ratkaisujen löytäminen.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Toimintatutkimus pitää sisällään lupauksen paremmasta. (Kananen 2009, 9). Toimintatutkimuksella on oltava tavoitteet eli tieto siitä mihin pyritään. Tavoitteet tulee määritellä niin, että ne ovat mittavissa. Onnistumisen ja muutoksen määrittely vaatii mitattavat tavoitteet. Toimintatutkimuksessa tulee arvioida lähtötilanne, jotta toteutumat ovat vertailukelpoisia. (Kananen 2009, 46 - 47.) Toimintaan pyritään vaikuttamaan tutkimuksen avulla. Tämä tapahtuu kun toimintatutkija tekee muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Interventiossa tehdään jotain toisin kuin ennen on tehty ja katsotaan mitä muutos saa aikaan (Heikkinen ym. 1999, 44.)

### ***Kriittinen toimintatutkimus***

Kriittisen toimintatutkimuksen lähtökohtana on ollut Jürgen Habermasin tiedonintressiteoria, jonka mukaan työ, kieli ja kritiikki ovat kolme perusolottuvuutta, joiden mukaan yksilön suh-

de rakentuu maailmaan. Tietämisellä on kolme yhteiskunnallista intressiä, jotka ovat seuraavat: tekninen (parannetaan tehokkuutta ja tuloksellisuutta), praktinen (parannetaan ihmisten välisiä sosiaalisia käytänteitä) ja kriittis-emansipatorinen eli ajatteluun vapauttava (tuodaan esille uusia ajattelumalleja). Kriittinen toimintatutkimus on käytössä erityisesti kasvatustieteissä. (Heikkinen ym.2006, 42; Taatila 2010.)

### ***Osallistava toimintatutkimus***

Osallistava toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on edistää eri osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämisessä. Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta tarkoituksena on, että mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He ovat mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa - suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen/päätelmien tekemisessä. Osallistava toimintatutkimus voi ulottua myös yhteiskunnallisiin asioihin, jolloin osallistavuus on yhteiskunnallista ja poliittista vaikuttamista. (Heikkinen ym. 2006, 32 - 33.)

### ***Kommunikatiivinen toimintatutkimus***

Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan osallistujien vuorovaikutusta ja tasa-vertaista keskustelua muutoksen aikaansaamiseksi. Työntekijöiden osallistumista ja demokratiaa pyritään lisäämään käyttämällä heidän kokemustietoaan voimavarana ja aktivoimalla heitä. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja aktiivinen muutoksen liikkeellepanija, mutta ei kehittämisen kohde. (Heikkinen ym. 2006, 57.)

### ***Kehittävä toimintatutkimus***

Kehittävä työntutkimus on tunnettu lähinnä Suomessa. Kehittävällä työntutkimuksella pyritään auttamaan työyhteisöä kehittämään pitkäjänteisesti omaa toimintaansa, analysoimalla ja kehittämällä käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa. Tässä yritetään tehostaa työtä oikeilla työvälineillä ja työnjaolla. Kehittävän työntutkimuksen pohjalta on kehitetty erilaisia työn malleja, esimerkiksi muutoslaboratorio. (Heikkinen ym. 2006, 60 - 62.)

### ***Toimintatutkimuksen muodot ja kriteerit***

Toimintatutkimus ymmärretään monella eri tavalla, se ei tarjoa mitään valmiita reseptejä, eikä toimintatutkimuksessa siten ole mitään ehdottoman oikeaa tai väärää. Silti toimintatutkimusta tekevä tutkija on velvollinen osoittamaan käyttämänsä tieteellisen metodin oikeellisuuden. Vaikka nimenomaan toimintatutkimuksessa tilanteet ja tieteelliset kontekstit vaihtuvat, sama tieteellinen velvoite koskee myös toimintatutkimuksen metodin käyttäjää; samassa

tapauksessa, saman aineiston äärellä pitää kenenkä tahansa metodin tuntevan pystyä näkemään samat ”johtopäätökset”.

Kurt Lewin on sanonut jo 1948, että on mahdotonta ymmärtää sosiaalista systeemiä muuttamatta sitä. Passiivinen havainnoitsija ei voi oppia mitään sosiaalisten systeemien sisemmistä dynamiikoista. Toimintatutkimuksessa tutkittavien osallistuminen itse tutkimukseen aiheuttaa helposti sen, että päädytään hyvinkin konservatiiviseen ratkaisuun eli pienimpään yhteiseen nimittäjään, jolloin ei kenenkään etuja uhata, mutta ei toisaalta kehitetä mitään todellista vaihtoehtoaakaan (Karlsen 1991, 151 - 152.)

Toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät, jos vastaaja toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan ja kehitetään, analysoidaan toiminnan historiallista taustaa, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita. Määritelmä on varsin väljä ja kattaa työn kehittämisen peruseräpäätteet. Tutkimuksissa joudutaan kuitenkin määrittelemään vielä tarkemmin tutkimusmetodologiaa ja käytettyjä menetelmiä, jolloin toiminnan kehittäminen ja tutkimuksen rooli ovat tietoisien tarkastelun ja raportoinnin kohteena. (Karlsen 1991, 153 - 154.)

Toimintatiede pyrkii purkamaan ihmisten selittelyä vs. toimintaa eri ristiriitatilanteissa. Se altistaa työyhteisön ulkopuolisen asiantuntijan psykologiselle interventiolle. (Heikkinen ym. 2006, 55 - 56.)

Toimintatutkimus suhtautuu kriittisesti perinteiseen käsitykseen tieteestä ja tieteen harjoittamisesta. Toimintatutkimuksesta puhuttaessa ei voi puhua mistään selkeästä tutkimusmetodisesta tai edes selkeästä tutkimusfilosofisesta kokonaisuudesta.

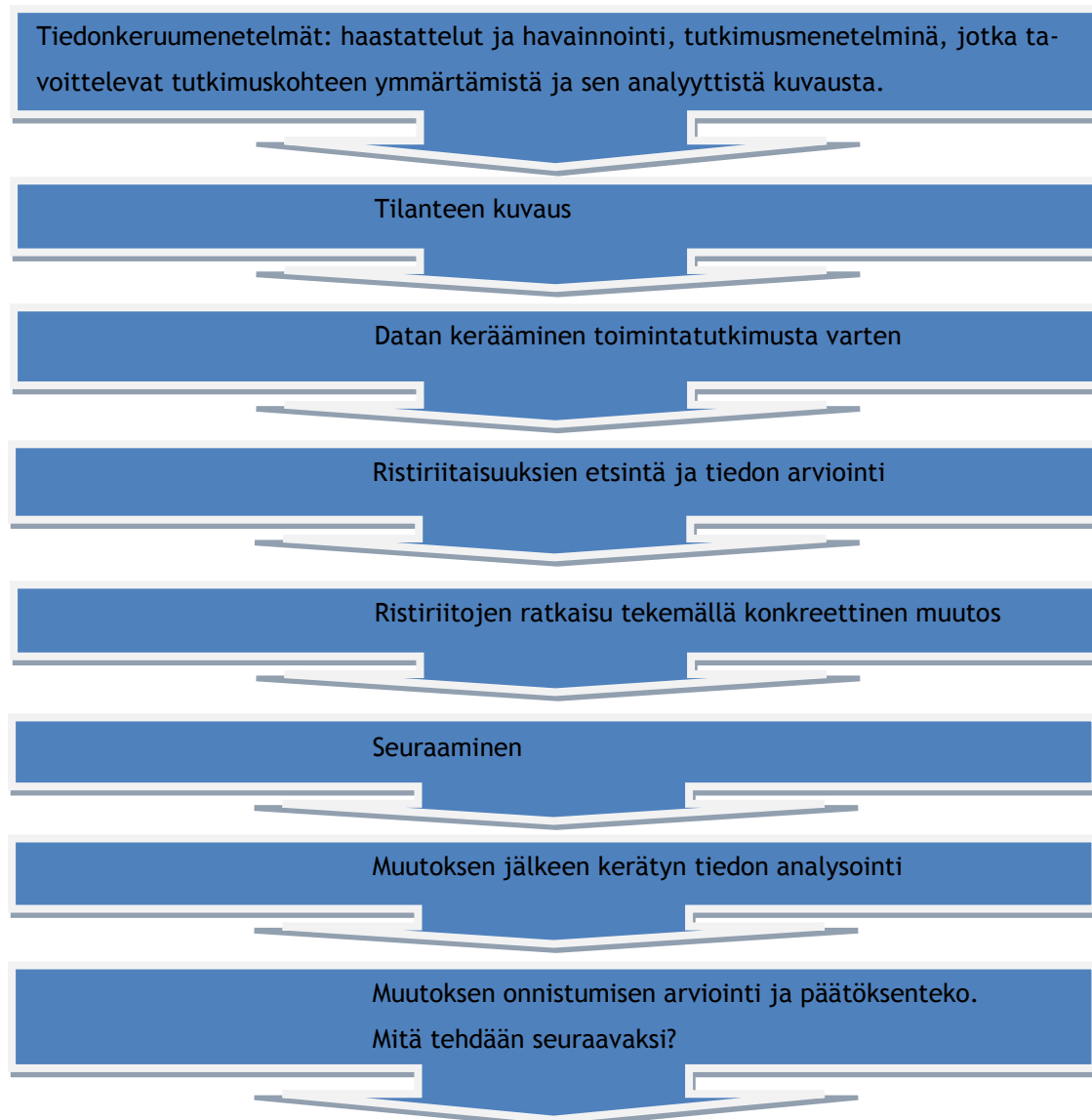
Jyrkämä (1978, 41 - 42) kritisoi toimintatutkimusta kuvaavaa sosiaalisen tutkimuksen empirismiä seuraavasti:

1. Empirismin tutkimuskohteeksi valikoituu helposti operationalisoitavia ilmiöitä.
2. Empiristinen tutkimusote pirstoo helposti tutkimuskohteensa.
3. Empiristiselle otteelle on tyypillistä tiettyjen asioiden häivyttäminen tutkimuksen piiristä.
4. Tutkijan ja tutkimuskohteen suhteiden vääristyminen eli objektivoiminen: tutkija poimii havaintoja ja yhdistää sekä tekee johtopäätöksiä.
5. Teorian ja käytännön yhteyden katkeaminen.

### Toimintatutkimuksen kulku

Tarkemmin tutkimuksen kulkua kuvataan Basseyn (1998) kahdeksan askelman avulla.

Toimintatutkimuksemme eteneminen:



Kuvio 7: Basseyn kahdeksan askelmaa.

Kehys perustuu kolmeen peruskysymykseen: Mitä tapahtuu opetukselliseen tilanteeseen nyt portaista yksi portaaseen neljä. Porras viisi kuvaa mitä tapahtuu kun teemme muutokset. Portaata kuudesta kahdeksaan kuvaavat mitä tapahtuu kun olemme muutokset tehneet. Basseyn on keskittynyt tutkimaan kouluyhteisöjä mm. luokahuoneopetusta. (Costello 2003, 9.)

#### 4.1.2 Palvelumuotoilu tutkimusaineiston keruun ja tarkastelun lähtökohtana

Palvelualoilla avainkäsitteeksi on noussut joustavuus, laaja-alaisuus ja asiakaslähtöisyys. Suomalaisessa yhteiskunnassa koulutuksen on tarkoitus alun perin tuottaa työntekijöitä palkkatöihin. Yhteiskunnalliset ja jatkuvasti muuttuneet työelämän vaatimukset ovat korostaneet edellä mainittujen ammatillisten kvalifikaatioiden vaatimiseen. Joustava asiakaslähtöinen asiakaspalvelutyö vaatii yhä useammin työntekijältä moni ammattilaisuutta. Enää ei riitä, että osaa teknisesti työnsä vaan nämä muut ominaisuudet saavat enemmän huomiota rekrytoinnissa ja työssä selviytymisessä. (Väärälä 1995, 47 - 69.)

Tulevaisuudessa näiden kvalifikaatioiden kasvattaminen ja opettaminen asiakaspalveluhenkilöiden ammatillisessa koulutuksessa saa koko ajan enemmän huomiota ja painopistettä. Tämän takia myös opettajien koulutusta on muutettu jotta tyyli muuttuisi nykyaikaisemmaksi. Tämä on edellytys sille, että oppilaitokset kykenevät koulutuksessaan vastaamaan työelämän työntekijöilleen asettamiin vaatimuksiin.

#### ***Palvelumuotoilun tarjoamat menetelmälliset mahdollisuudet***

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin palvelumuotoilua jota täydennettiin toimintatutkimuksen avulla. Tutkimuksessa asiakkaiksi mielletään opiskelijat. Palvelumuotoilun menetelminä hyödynnettiin BluePrinting ja Storyboard -menetelmiä, sekä työssäoppijoiden palvelutarinoita ja niistä johdettuja palvelupersoonia. Edellä mainittujen menetelmien lisäksi tehtiin erilaisia haastatteluja. Haastattelut opiskelijoille tehtiin puhelinhaastatteluna ja opettajalle kirjallisena vastauspyyntönä. Chico´s Sellon ravintolapäällikön syvähaastattelu, joka on nauhoitettu ja litteroitu, toteutettiin tammikuussa 2011. Havainnointia käytettiin syventämään tutkimusta. Havainnointia käytettiin myös Blueprint -kaavion tekemistä asiakkaan näkökulmasta varten. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Luku alkaa palvelumuotoilusta ja etenee sen menetelmiin. Alaluvussa taas käsitellään toimintatutkimusta menetelmänä.

Varsinaisen tutkimuksen apuna voidaan käyttää strategisen johtamisen työkaluja esim. Porterin ja Sinisen meren strategian teorioita. Porter on vuosia ollut yksi strategisen johtamisen teorioiden merkittävä ja luotettava vaikuttaja ja tutkija. Hän määrittelee teoksessaan kilpailuedun yhdeksi menestyvän yrityksen ytimeksi. Yrityksen kilpailuetu on pelkistettynä asiakkaalle tuotettava arvo, jonka yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen ja joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Asiakkaiden on oltava halukkaita maksamaan tuotteesta hinta, joka on enemmän kuin sen tuotantokustannukset. Kilpailuetua on olemassa kahta tyyppiä kustannusjohtajuus ja differointi. (Tuulaniemi 2011, 172 - 173; Porter 1998, 9 - 18.)

Tehokkaalla sinisen meren strategialla, arvokäyrällä ilmaistuna, on kolme toisiaan lisäävää piirrettä: erilaisuus, painopiste ja uskottava motto. Ilman näitä yrityksen strategia on epäselvä, muistuttaa toisten toimialan yritysten strategioita, hankalasti viestittävä sekä raskas kustannusrakenteeltaan. Yrityksen strategisessa profiilissa eli arvokäyrässä tulee painopisteen näkyä selvästi. Erilaisuus ilmenee siten, että sinisen meren strategien arvokäyrät erottuvat aina muista vastaavista. Hyvällä strategialla on mieleenpainuva, selkeä motto, jotka ohjaavat yrityksiä niiden uudistamisprosessissa. Ne nostavat selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa. Toimialan arvokäyrään sisältyy merkittävä määrä strategista tietoa liiketoiminnan tämänhetkisestä tilasta ja tulevaisuudesta. Yrityksen tulee osata tulkita arvokäyriä. Ne kertovat esim. ansaitseeko liiketoiminta menestystä. Löytyykö siitä siniselle merelle ominaiset kolme piirrettä: motto, painopiste ja erilaisuus? Se kertoo myös onko yritys jäänyt punaisen meren kilpailuun, vastaavatko sen markkinaosuus ja kannattavuus niihin kulutettuja investointeja ja onko yrityksen strategia johdonmukainen. Siitä näkee myös onko strategiassa mahdollisesti ristiriitaisuuksia. (Kim & Mauborgne 2005, 61 - 65.)

Service Design l. palvelumuotoilu määrittelee muotoilun toiminta-alueen tuotantokeskeisyydestä kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. Palvelumuotoilua on käytetty erityisesti systeemisuunnitteluun, kestävän kehityksen suunnitteluun ja strategiseen muotoilun suunnitteluun. Palvelumuotoilun teoria on vieläkin muotoutumatonta. Uraa uurtavana tutkijana voidaan pitää Maffei:ta. Suomessa on perustettu Palvelumuotoilijat ry. vuoden 2006 lopulla (Koivisto 2007, 64 - 65.)

### ***Service BluePrinting***

Service BluePrinting -kaavio on prosessikuvaus, jossa visuaalisin keinoin havainnollistetaan palveluprosessin eteneminen vaiheittain. Sen tarkoitus on selventää miten asiakas kokee palvelun. BluePrinting kohdistaa huomion analysointia ja kehittämistä tarvitseviin kohtiin palvelussa. Se havainnollistaa hetket, jolloin asiakkaan kokema laatu todentuu ja havainnollistaa mahdolliset epäonnistumiset palveluprosessissa. Kaavio esittää samanaikaisesti kuvauksen eri tahojen toiminnoista ja asiakkaan kokeman palveluun liittyvistä asioista. BluePrinting -kaavion tarkoituksena on kuvata palveluprosessi siten, että kaikki asianosaiset ymmärtävät palveluprosessin samalla tavalla. Service BluePrinting -kaavio on erittäin hyödyllinen apuväline muotoiltaessa palvelua (Ojasalo & Ojasalo 2008, 158 - 163; Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267, Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 87- 89.) Raportissamme havainnollistimme työssäoppijan ja asiakkaan palveluprosessia monitasoisesti Service BluePrintingin avulla.



### ***StoryBoard***

Storyboard on yleisemmin elokuvan käsikirjoitukseen perustuva menetelmä, jossa havainnollistetaan sarjakuvanomaisesti tapahtuman kulku. StoryBoard-menetelmä kehitettiin animaatiostudiolla ja nykyisin sitä käytetään myös näytelmien juonen kuvaamisessa. StoryBoard kuvaa toimintaa ylhäältä alaspäin. Sen käytössä näytetään koko tapahtumasarja. Tämä on StoryBoardin etu käsikirjoitukseen verrattuna. StoryBoard-menetelmä antaa tapahtumasta paremman kuvauksen kuin käsikirjoitusmetodi. StoryBoardit voivat olla eri tyylillä rakennettuja, alkaen tikku-ukosta päättyen sarjakuviin, valokuvasarjoihin ja niin edelleen. (Sotherden 2011.)

### ***Palvelupolku***

Palvelupolulla tarkoitetaan hetkittäisiä palvelutuokioita. Palvelutuokio on yksittäinen jakso asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelu on sarja toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet palvelupolkuna. On huomattava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty prosessi, siitä huolimatta asiakkaat kulkevat sen läpi muodostaen oman mielipiteensä palvelun laadusta. (Saffer 2007, 178 - 179, 193.) Jokaisen työssäoppijan palvelupolku on erilainen.

### ***Palvelutarina***

Palvelutarinoilla kerätään yleensä tietoa yrityksen asiakkaista. Asiakkaat kuvaavat kokemuksiinsa tarkasti kirjoitetun tarinan avulla. Tarinat voidaan myös pyytää kertomaan suullisesti. Palvelutarinassa kuvataan miten asiat liittyvät toisiinsa sekä ajallisesti että paikallisesti. Ne kertovat asiakkaan odotuksista, toiveista, ihastuksista sekä mahdollisista pettymyksistä. Palvelutarinat ovat usein yhdestä kolmeen sivun mittaisia kuvauksia yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta. Strandvik on luonut palvelutarina-menetelmän jossa tarinoissa on viisi T:tä: Tavoite, tilanne, tunne, teot, tulos. Ajallisesti tarinoissa kuvataan aikaa ennen, kohtaamisissa sekä jälkeen tilanteen (Strandvik & Nyman 2010.) Tämän tutkimuksen palvelutarinoissa opiskelijat kirjoittivat palvelutarinoita työssäoppimisjaksoltaan.

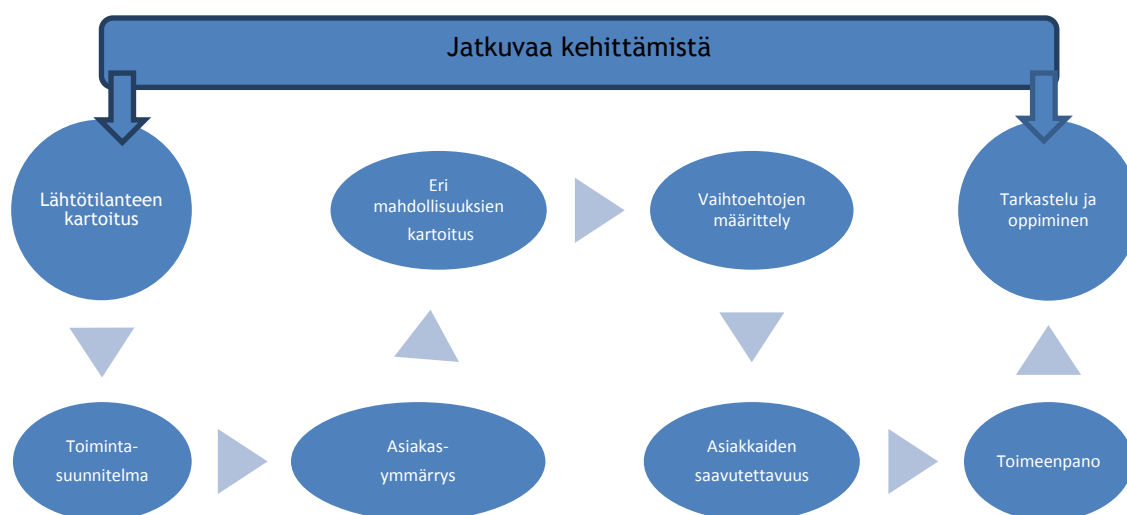
### ***Palvelumuotoiluprosessi***

Palvelumuotoilu on tullut tutuksi käsitteenä 1990-luvulta lähtien. Palvelumuotoilu on tutkimus- ja osaamisala, joka on kehittymässä palvelujen suunnitteluun ja innovointiin muotoilulähtöisillä menetelmillä. Tärkeintä palvelumuotoilussa on palvelunkäyttäjä. Palvelumuotoilu määrittelee muotoilun toiminta-alueen tuotantokeskeisyydestä kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. Palvelumuotoilua on käytetty erityisesti systeemisuunnitteluun,

kestävän kehityksen suunnitteluun ja strategiseen muotoiluun suunnitteluun. Palvelumuotoilun teoria on vieläkin muotoutumatonta. Uraa uurtavana tutkijana voidaan pitää Maffei:ta. Suomessa on perustettu Palvelumuotoilijat ry. vuoden 2006 lopulla. (Koivisto 2007, 64-65.)

Asiakas osallistetaan keräämään tietoa palvelukokemuksistaan ja kertomaan niistä tutkijalle. Tutkija havainnoi käyttäjien ja tarjoajien toimintaa näkymättömästi. (Miettinen 2011, 21.) Palvelumuotoilu on uusi lähestymistapa kokemuksen tuotteistamiselle ja palveluympäristön kehittämiseksi. Lähtökohtana palvelumuotoilulle on palveluihin liittyvien tilojen, esineiden ja palveluprosesseiden muotoilu. Palvelumuotoilu alkaa asiakasymmärryksen ja käyttäjäkokemusten ymmärtämisellä. (Miettinen 2011, 30 - 32.)

Palvelumuotoiluprosessi:



Kuvio 8: Palvelumuotoiluprosessi (Innovation into practice 2011 & Tuulaniemi 2011, 130 - 131).

### **Projektin aloittaminen**

Palvelumuotoilun alkaessa kartoitetaan nykytilanne ja määritellään tavoitteet uudelle suunnitteluprojektille. Tätä toimintoa voidaan kutsua myös briiffiksi. Se antaa työryhmälle ja kehitettävän palvelun osapuolille idean tulevasta kehitystyöstä ja siihen tähtäävästä uudesta palvelusta ja nykyisen palvelun kehittämisestä. Tämän jälkeen palvelumuotoilusta voidaan tehdä tarjous tilaajalle. Yhteistyön ja tulosten onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää asiakasta ja hänen tarpeitaan. Toimintasuunnitelmaa aloitettaessa tehdään esitutkimus tai taustatutkimusta jota voi olla kilpaileva tutkimus tai aivoriihet eri mahdollisuuksista.

Tällöin kartoitetaan eri mahdollisuudet ja määritellään eri vaihtoehdot ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista.

### ***Suunnittelu***

Prototypointi testaa palvelua, konseptien toimivuutta ja niiden ajateltua toimivuutta. Prototypointi on tärkeä osa palvelumuotoilua ja sitä tehdään kehityksen kaikissa vaiheissa. Sitä käytetään kuvaamaan ja testaamaan palveluun liittyviä osia ja konsepteja nopeasti sekä asiakkailla että palveluntuottajalla. Myös skenaarioita ja conjoint -analyysiä käytetään. Asiakassegmentoinnilla halutaan kartoittaa nykyiset asiakkaat, heidän tarpeensa ja odotuksensa. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa asiakkaiden tavoitettavuutta ja täten tavoittaa laajempaa asiakaskuntaa.

Toimeenpanovaiheessa on hyvä testata palvelukonsepteja kuluttajilla ja pilotoida uusi palvelukonsepti. Palvelubisnes on jatkuvan kehityksen alla. Pilotointivaiheen mittausmenetelmiä ovat esim. ”mysteryshopper”- menetelmä, haastattelut, sekä asiakkaiden havainnointi. (Tuulaniemi 2011, 201 - 202.)

Arantola& Simonen (2009) käsittelevät teoksessaan asiakasymmärrystä palveluliiketoiminnan perustana sekä asiakaslähtöisyyden menneisyyttä. Asiakaslähtöisyys on nykyään jokaisen yrityksen toiminnassa mukana. Tämä suuntaus asiakaslähtöisyyteen alkoi 1980-luvulla, jolloin painopisteenä oli totuuden hetki. Määritelmänä tuolloin oli asiakkaan tarpeiden täyttäminen. 1990-luvulla tuli asiakaskannattavuusnäkökulmia esille ja asiakkaita segmentoitiin. Tuotelähtöisessä ajattelusta siirryttäessä asiakaslähtöiseen vaaditaan ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja sen synnystä. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen on tärkeää palvelua tarjoavalle yritykselle. Nykyisinkään asiakasymmärrystä ei hyödynnetä täysin. Asiakasymmärryksellä tarkoittavat kirjoittajat asiakastiedon jalostettua tietoa. (Arantola& Simonen 2009, 21.)

Paljon on hyödyntämätöntä asiakkuusraportoinneissa syntynyttä tietoa. Ongelmana on, ettei kaikkea tietoa tunnisteta asiakastiedoksi. Aiemmin ajateltiin, että asiakaspalvelussa tai palvelutuotannossa olevat toiminnot olivat asiakasymmärrystä, mutta nykyään ymmärrysprosesseja on alettu kehittää. Asiakasymmärrystä tarvitaan molemmissa tapauksissa; ollaanko kehittämässä uusia markkinoita, vai onko palveluidealle jo olemassa olevat markkinat. Asiakasymmärrys on edelleenkin mukana melko vähän palvelua kehitettäessä. (Arantola& Simonen 2009, 2 - 6.)

Asiakasymmärrykseen liittyy myös asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen. Asiakkaiden ollessa hyvinkin erilaisia heidän elämäntilanteissaan on löydettävissä samankaltaisuuksia. Tutkijat jakavat tilanteet viiteen kategoriaan: henkilökohtaiset, toimintoihin, yritykseen, toimialaan

ja yhteiskunnallisiin tilanteisiin. Tilanteiden ymmärtäminen saattaa avata uusia markkinoita palvelulle. (Arantola & Simonen 2009, 13 - 14.)

Taloudellisten aspektien ymmärryksellä parannetaan asiakasymmärrystä. Tietämällä mistä asiakkaana olevan yrityksen myynti koostuu tai mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät, minkälainen on asiakkaan tase ja miten vakaalla pohjalla yritys on, saadaan huomattavasti lisättyä asiakasymmärrystä. Asiakkaalla käyttäjänä voi olla toinen asiakas josta tulee palvelun loppukäyttäjä. Kilpailija saattaa olla jossain tapauksessa asiakas ja toisissa yhteistyökumppani. palvelun tarjoajan omatkin strategiset linjaukset vaikuttavat siihen kuinka paljon tulee ymmärtää näitä asiakkaan asiakkaita. Asiakassegmentoinnilla pyritään lisäämään asiakasymmärrystä. Segmentoinnissa voidaan lähteä rakenteen ymmärtämisestä. Vaikka yrityskoosta, maantieteestä, toimialasta tms. Segmentoinnilla pyritään saavuttamaan lisätietoa, siitä millaiset yritykset tuovat enimmänsä osan liikevaihdosta ja tuloksesta. Asiakasymmärryksen avulla tunnistetaan ja luodaan sellaisia kriteerejä, joiden avulla löydetään yrityksen omia asiakkaita luokittelevia kriteerejä. Myös yrityksen ratkaisut kertaantuvat ja ristiin myynti lisääntyy asiakasymmärryksen avulla. Puhutaan segmenttiymmärryksestä. (Arantola & Simonen 2009, 18.) Asiakasymmärrystä hyödynnetään kirjoittajien mukaan asiakaskantatasolla, segmenttitasolla sekä asiakastasolla (Arantola & Simonen 2009, 19.)

Asiakasymmärrystä kartoitetaan erilaisilla tutkimuksilla. Tällaisia tutkimuksia voidaan tehdä kvantitatiivisia tai kvalifikaatiivisia. Yleisimpiä ovat asiakastytyväisyystutkimukset, laadulliset konseptitestaukset, etnografiset havainnoinnit. Sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime aikoina. B2C- liiketoiminnassa (Business to Customer) ajattelussa sosiaalisen median käyttö on merkittävää. kun kuluttajat keskusteleval palvelutuotteesta internetissä, sillä sanotaan olevan painavampi arvo kun yrityksen esittämällä väitteellä. Seuraamalla netissä tapahtuvaa keskustelua voi saada todella arvokasta tietoa (Arantola & Simonen 2009, 24 - 25.)

Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi ovat tehneet käyttäjälähtöisen palvelumuotoilun tutkimuksen. Palvelumuotoilulla tekijät esittivät yhtenä tärkeimpänä kysymyksenään miten asiakaslähtöinen palvelumuotoilu uudistaa yritysten palveluinnovointia. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan, että palvelun käyttäjää käytetään tutkimuksessa apuna. Palvelumuotoilulla he tarkoittavat kokemusten muotoilua, jotka keskittyvät palveluyhteyden muodostumiseen. ennen palvelumuotoilua on käytetty erilaisten web-sovellusten, brändin ja markkinointiviestinnän kehittämiseen. Käyttäjäkeskeisyys tuottaa lisäarvoa yrityksen pystyessä tuottamaan paremman ja tehokkaamman palvelukokemuksen. Asiakkaan mukaan tuonti myös tehostaa ja uudistaa yritysten palveluinnovointia. Se tarjoaa olemassa olevien ja uusien palveluiden kehittämiseen kokonaisvaltaisen näkökulman (Hämäläinen ym. 2009, 1 - 10.) Tutkimuksessa he esittelevät neljää yritystä ja kaikissa on käyttäjä otettu mukaan palvelun kehittämiseen. Asi-

akkaan mukaantulo kannattaa erityisesti ideointi-, ideoiden valinta- ja palvelunkehitysvaiheessa.

Alamin(2002) mukaan asiakkaan integrointia voidaan kuvata neljällä tasolla; passiivinen palautehankinta, tiedon- ja palautteen hankinnassa, laajassa käyttäjien konsultoinnissa ja asiakkaan edustus kehittämisessä. Piilevät tarpeet ovat tärkeä tekijä uusien palveluiden kehittämisessä. Tänä päivänä merkittävä osa palveluiden kehittämistä on palvelun muuntaminen ja palvelun maahantuonti (Hämäläinen ym. 2009, 15.)

Omaksumiskategorioita on viisi: uudistajat, aikaiset omaksujat, aikainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja viimeisenä kuhnailijat. Uudistajat ovat heti valmiita kokeilemaan kaikkea uutta, eivätkä he pelkää riskinottoa. Aikaiset omaksujat ovat sidoksissa yhteiskuntaan ja muut kunnioittavat heitä. Aikainen enemmistö hyväksyy uudet ideat keskitasokuluttajan jälkeen. Myöhäinen enemmistö tulee mukaan jo osin sosiaalisesta paineesta. Kuhnailijat ovat viimeinen ryhmä joka omaksuu idean. He haluaisivat kaiken olevan kuten ennenkin. (Hämäläinen ym. 2009, 61.)

Palvelun lanseeraamisessa tuotetta tai palvelua esitellään halutulle kohderyhmälle, heille sopivalla tavalla. Asiakasymmärrystä hyödynnetään tässä vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 230 - 238.) Tulosten arvioinnissa tarkoituksen mukaiset mittarit mahdollistavat jatkuvassa kehityksessä pysymisen ja kilpailuedun ylläpidon. Muuttuvien markkinoiden tarkastelu on tärkeää. Seuraamalla heikkoja ja vahvoja signaaleja voidaan kehittää toimintaa reaaliajassa. (Tuulaniemi 2011, 239 - 243.)

#### 4.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Haastattelimme urapolkuun osallistuvia ja osallistuneita opiskelijoita, sekä henkilökunnan edustajia ja työelämän edustajaa. Ravintolapäällikön haastattelu oli strukturoimaton, eli avoin haastattelu, koska se antoi mahdollisuuden löytää ja tarkastella monimutkaisempia asioita. Tallensimme sen nauhalle jonka, litteroimme ja analysoimme jälkikäteen. (Denscombe 1998, 175-176; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010.)

Tutkimukseen haastatellut opiskelijat valitsimme sen mukaan, että saimme otantaa opiskelijoiden näkemykseen urapolun eri vaiheissa: toisen vuoden kokkiopiskelijat ja toisen vuoden tarjoilijaopiskelijat sekä päättävän luokan tarjoilijaopiskelijat.

Puhelinhaastattelimme myös koulutuspäälliköitä, jotka ovat tuoneet urapolun Omniaan Taitaja-kilpailujen yhteistyön kautta. Heidän ajatuksiaan ja kommenttejaan urapolusta saimme myös tähän tutkimukseen. Yksi haastattelemamme kollega oli syksyllä 2009työelämäjaksolla

kymmenessä HOK-Elannon paikassa ja hänen loppuraporttiaan on siteerattu tähän työhön. Haastattelimme häntä sähköpostitse. Urapolun kehittäjä ja työelämän asiantuntijana haastattelimme keväällä 2010 vielä HOK-Elannon silloista henkilöstöpäällikköä.

Haastattelimme Omnian ammattiopiston opettajia ja koulutuspäälliköitä puhelimitse. Haastattelut ovat kuvattuna tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Haastateltava on ollut käynnistämässä urapolkua Omniassa. Yhteistyö lähti Taitaja-kilpailujen kautta, jossa HOK-Elannon edustajia oli tuomaroimassa. Yhteistyökumppaneina olivat Päivi Murtopuro sekä Matti Räsänen. HOK-Elannolla oli malli kaupan alalta urapolkuun jonka he halusivat lanseerata Omnian opiskelijoille. Heillä oli olemassa materiaali, julisteita ja flaiereita myöten, jotka pienellä muokkauksella soveltuivat Omnian käyttöön. Yhteistyökumppaneina oli aluksi myös Sokos-Hotels, mutta se karsiutui pois, joten urapolut olivat aluksi vain tarjoilija opiskelijoille. Kiinnostus oli alussa hyvä ja myöhemmin urapolusta muovautui sellainen tarjoilijoilla, että kaikki ensimmäisen vuosikurssin tarjoilijat suorittivat työssäoppimisjaksonsa HOK-Elannon paikoissa: Chico´s ja Rosso. Nyt urapolku on murroksessa koska uudet opetus-suunnitelmat astuivat voimaan syksyllä 2010 ja työssäoppimispaikkoina eivät enää ensimmäisenä vuonna tule kyseeseen ravintolat, vaan tarvitaan henkilöstöravintoloita, kahvila- ja pika-ruokapaikkoja.

Ongelmia kysyttäessä haastateltava mainitsee vetovoimaisuuden katoamisen kolmen vuoden opintojen aikana HOK-Elannon yrityksiä kohtaan. Yksikään opiskelija ei ole suorittanut urapolkua loppuun. Yksi tarjoilija työskentelee urapolussa HOK-Elannon paikoissa, mutta hänen opintonsa Omniassa ovat kesken. Jollas-Instituutista ei ole enää puhuttu, Instituutin järjestämä koulutus on myös melko kallista. Osin tästä johtuen Omnia ei ole halukas osallistumaan näihin kustannuksiin.

Toinen koulutuspäällikkö (KM), on ollut kehittämässä kokkiopiskelijoiden urapolkua Omniassa. Urapolku aloitettiin vasta tarjoilijaopiskelijoilta saatujen kokemusten jälkeen. Kokkien kanssa Urapolku-yhteistyö käynnistyi kunnolla vasta 2009 syksyllä. Ensimmäiset kokkiopiskelijat ovat juuri valmistuneet kesäkuussa 2011. Heistä kahta haastattelimme myös tähän tutkimukseen.

Haastateltava kollegamme toimipisteestämme työelämäjaksolla yrityksessä ollut toi myös kenttätason kokemuksen toimintaamme. Hän oli opettajan työelämäjaksolla (1 -30.9.2009) yrityksen kymmenessä ravintolassa. Hän vieraili eri ravintoloiden keittiöissä, osallistuen ruoanvalmistukseen ja seurasi sivusta työssäoppijoiden työskentelyä. Työssäoppimispaikkojen kartoittaminen oli yksi tavoite. Hän halusi nähdä millaisia harjoittelijoiden työpäivät oikeasti ovat, millaisia työtehtäviä opiskelijat pääsevät tekemään ja millainen suhtautuminen työssä-

oppijoihin eri ravintoloissa vallitsee. Hänen tavoitteenaan oli lisäksi tunnustella ajan henkeä nykypäivän ketjuravintolamaailmassa, tavata esimiehiä, työntekijöitä, työssäoppijoita ja entisiä opiskelijoitamme käytännön työn äärellä. Pyrkimyksenä oli luoda uusia ja syvempiä kontakteja työelämään. Hän halusi myös nähdä uusia konsepteja, ideoita ja toimintatapoja. Hän halusi myös kerätä ajatuksia opetusme kehittämiseksi. Koska hän oli yhdessä ravintolassa vain maksimissaan kaksi päivää, ei hänen tavoitteenaan ollut tehdä kaikkia paikan työtehtäviä -vaan saada toiminnasta mahdollisimman kattava kuva.

Henkilöstöpäällikön haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna 12.5.2010. Kysyttäessä miten urapolku sai alkunsa, hän selvittää taustaa kaupan alalta ja kertoo innovaatiosta saada sitoutettua nuorta osaavaa henkilökuntaa majoitus- ja ravitsemisalalle. Kokemuksina heillä on ollut Jollas- Instituutin tuoma kokemus koulutuksista. Vastaavaa urapolkua on Helmi liiketalousopistossa kaupan ja liiketalouden alalla. Siellä ensimmäisen vuoden työssäoppimisjaksot suoritetaan Prismassa vähittäiskaupan parissa. Kilpailu tuo mukanaan paineita saada sitoutettua osaavaa ja nuorta henkilökuntaa ja työssäoppimisen tuomat laajat mahdollisuudet vievät opiskelijoita eteenpäin urallaan. Nuorille olisi hyvä saada hajanainen työssäoppimiskenttä kavennettua ja tarjota heille siten urapolkua HOK-Elannon toimipaikoissa, jotka antavat laajat mahdollisuudet kehittyä, mutta vähemmällä tutustumisella ja aikaa vievällä perehdytyksellä. Taantuman vaikutukset ovat olleet vähäiset; kolme toimipistettä on suljettu, mutta vuokrasopimusten loppumisen takia eikä taantuman. Laman vaikutuksia ovat olleet työvoiman vakiintuminen samoille paikoille, joka on hänen mielestään tuonut paremmat mahdollisuudet perehdyttää ja ohjata työssäoppijoita.

Kehityskohteista ja haasteista hän mainitsee sitouttamisen ongelman. Nuorilla on suuri halua kokea paljon ja katsoa maailmaa laajemmin.” Nuori itse tietää mitä tahtoo”. Tiedonkulusta kysyttäessä hän ei näe siinä mitään ongelmaa, vaikkakin muistaa päällekkäisyyksiä ja nopeita paikan hakuja. Urapolkua hän pitää kuitenkin hyvänä tapana saada nuori sitoutettua yritykseen vaikkakin se on haasteellista.

Opiskelijoiden sitouttaminen ylipäänsä yhteen työnantajaan on yhteinen haaste monille yrityksille. Hän on pohtinut asiaa kilpailevien yritysten työssäoppimisen järjestämisestä vastaavien henkilöiden kanssa.

Haastattelimme työhön Omnian ammattiopiston ja HOK-Elannon urapolussa olevia tai olleita opiskelijoita.

### *Opiskelijahaastattelut*

#### Haastateltava 1.

Hänelle jäi positiivinen kuva urapolun esittelytilaisuudesta. Hän muistaa esittelyssä luvatut asiat hyvin hoidetuista jaksoista: ilta-, viikonloppu ja kesätyöt opintojen ohessa ja vakituinen paikka valmistumisen jälkeen. Hän oli tyytyväinen ensimmäiseen työssäoppimiskokemukseen, mutta työpaikalla ei oltu tietoisia hänen osallistumisestaan HOK-Elannon urapolkuun, ainakaan hän ei kuullut asiasta mainittavan. Hän sai yritykseltä ja työssäoppimispaikasta kesätöitä, muttei urapolun kautta. Hän haki normaalisti kesätyöpaikkaa internetin kautta ja kävi uudelleen koko haastatteluprosessin läpi, vaikka oli jo kertaalleen käynyt urapolkuun kuuluvat haastattelut läpi. Hän hieman ihmetteli päällekkäistä hakuprosessia. Kesätöistä hän oli kuitenkin iloinen ja tyytyväinen yritykseen siinä suhteessa, ettei tarvinnut hakea töitä muualta.

Hänelle ei jäänyt juuri mitään mieleen urapolun esittelytilaisuudesta. Hakuhaastattelua hän piti ”outona” varsinkin luokkaretken suunnittelutehtävää. Hän ihmetteli myös, miksei oltu kiinnostuneita todistuksista. Hän pääsi mukaan urapolkuun, mutta kritisoi yrityksen tapaa ottaa yhteyttä ainoastaan sähköpostitse. Hän arvostaisi puheluja yhteydenpitomenetelmänä. Hän odotti haastattelun jälkeen myös kesätöitä, mutta ainoa yhteydenotto koski seuraavan työssäoppimisjakson ajankohtaa. Alan kesätöitä hän sai toiselta yritykseltä, oman hakuprosessin kautta. Hän oli ensimmäisellä työssäoppimajaksoilla HOK-Elannon paikassa ja hänelle jäi siitä positiivinen kuva yrityksestä. Urapolun hakuprosessin jälkeen hänen mielipiteensä ko. yritystä kohtaan jäi negatiiviseksi.

#### Haastateltava 2.

Toiselle tarjoilijaopiskelijalle jäi positiivinen mielikuva urapolun esittelytilaisuudesta, erityisesti silloisesta henkilöstöpäälliköstä. Hän ilmoittautui myöhemmin hakijaksi opettajalle. Tilaisuudesta hän muistaa sen, että urapolussa lupailtiin extra- ja kesätöitä hyvin hoidettujen työssäoppimisjaksojen ”palkkioksi”. Hän piti myös hyvänä sitä, että yritys hoitaa urapolkuun osallistuville opiskelijoille suoraa työssäoppimispaikat, eikä niitä tarvinnut itse hakea. Haastattelusta hän muistaa ryhmätyön, jossa pohdittiin porukalla liikeideaa ja sen jälkeisen yksilöllisen haastattelun. Todistuksia eikä aikaisempaa työkokemusta kukaan tiedustellut. Haastattelu tapahtui Helsingin HOK-Elannon Sport ´s Academy:ssä. Hänen mielestä hän sai suhteellisen ajoissa tietää yritykseltä työssäoppimispaikoista. Työssäoppimispaikkoihin aikaisemmilta jaksoilta (kaksi) hän oli tyytyväinen. Työpaikoilla ei kuitenkaan ollut puhetta urapolusta, eikä hänen mielestään henkilökunta ollut tietoinen mitä kautta opiskelija oli toimipaikkaan tullut.



Työpaikoissa oli myös suoraan toimipaikan esimiehen kautta tulleita työssäoppijoita. Tällä hetkellä hän on Leonardo-projektin mukana työssäoppimassa kokouspalvelujaksolla Tallinnalaisessa hotellissa, joten tämä paikka ei tullut urapolun myötä. Yritys otti häneen yhteyttä tiedustellakseen seuraavan työssäoppimisjakson ajankohtaa ja sisältöjä ja suhtautui positiivisesti hänen ulkomaan työssäoppimisjaksolle lähtemiseen. HOK-Elannon toimintaan urapolun suhteen hänellä on positiivinen kuva, vaikkei hän hyvin suoritettujen jaksojen jälkeen saanutkaan odottamiaan kesätöitä, vaikka oli 18-vuotias ja pystyi jo sen puolesta toimimaan palkkatyössä myös anniskeluravintoloissa. Viime vuoden (2010) kesätyön hän laski hieman urapolun varaan, muttei aio enää toivoa liikoja tulevalle kesälle, vaan yrittää järjestää itselleen töitä muuta kautta. Jollas-opistosta haastateltu ei muista mainittaneen. Viimeisen työssäoppimisjaksonsa hän suoritti toisessa yrityksessä. Valmistumisensa jälkeen (kesäkuu 2011) hän haki töitä itsenäisesti HOK-Elannolta ja sai kesätöitä.

### Haastateltava 3.

Päättävän luokan tarjoilijaopiskelija (valmistui keväällä 2010), oli ensimmäisiä urapolkuun osallistuvia opiskelijoita. Hän piti urapolun esittelytilaisuutta Omniassa hyvänä. Erityisesti hyvin hoidetuista jaksoista saatava työpaikka ja extratyöt opintojen ohella jäivät hänelle mieleen. Haastattelu tapahtui HOK-Elannon toimipaikassa Helsingin Kaisaniemessä, hän ei muista ravintolan nimeä. Haastattelu tapahtui ryhmähaastatteluna ja paikalla oli hänen lisäksi kaksi muuta Omnian opiskelijaa hotellivirkailijaluokalta. Haastattelussa tiedusteltiin aikaisempaa työkokemusta ja opiskelijan luonnetta ja toimintaa ryhmässä tarkkailtiin. Opiskelijat saivat perustella haastatteliijoille miksi urapolku kiinnostaa heitä. Haastattelusta meni n. 1-2kk kun hän sai tietää päässeensä mukaan urapolkuun.

Hän on ollut tyytyväinen urapolkuun ja hänelle on tarjottu jokaisesta työssäoppimispaikasta extra-töitä, yhtä lukuun ottamatta. Tosin ei omalla sopimuksella vaan extra-työvoimayrityksen kautta. Hän kritisoi ainoastaan sitä, että työssäoppimispaikoista sai tietää niin myöhään, ainoastaan 1-2 viikkoa ennen jakson alkua ja monesti itse otti yritykseen yhteyttä jakson lähetessä. Kahvilajaksolla hän ei saanut käyttää kassakonetta, vaikka kassatyökentely (rahaliikenne, bongaus ja tilitys) on keskeinen osa näytön arviointiperusteita. Ainoastaan kerran, muutaman minuutin ajan, vuoropäällikön valvovan silmän alla. Tätä hän ihmetteli kovin, koska aikaisemmallakin jaksolla hänellä oli oma pohjakassa ja kassavastuu ja hän oli työskennellyt myös Cafe Picnic:ssä. Hän ei myöskään muista mainittavan Jollas opiston koulutusta mitään.

Työssäoppimispaikoissa tiedettiin hänen tulevan urapolun kautta työssäoppimaan. Hän myös koki sen isona plussana, että yritys järjesti opiskelijalle työssäoppimispaikat jokaiselle jaksolle, eikä itse tarvinnut sitä tehdä. Hän aloitti viimeisen valinnaisen työssäoppimisjakson juuri

ja jää kesätöihin tuntityöläisenä extra-firman kautta ko. paikkaan valmistumisensa jälkeen. Kaiken kaikkiaan hänellä jäi positiivinen kuva urapolusta ja HOK-Elannon yrityksenä. Hän sai töitä hyvin hoitamiensa jaksojen takia ja HOK-Elannon silloinen henkilöstöpäällikkö oli suositellut häntä koko päivätöihin juuri avattuun Espoon Entressen Amarilloon. Hän oli kuitenkin ehtinyt jo lupautua Sport's Academyyn. Kolmannestakin yrityksen paikasta (Ravintola Kaarna) hän olisi saanut töitä, siellä hän oli myös kaksi viikkoa työssäoppimisen puitteissa.

#### 4.2.1 Havainnointi

Olemme havainnoineet urapolun kulkua lanseerauksesta lähtien työssäoppimisen ohjaamisen kuvioissa. Opettajina saamme välitöntä palautetta opiskelijoiltamme. Käymme molemmat katsomassa työssäoppimisen valvonnan merkeissä opiskelijoitamme yrityksen työpaikoilla. Havaintoja syntyy myös arviointitilanteissa ja palautekeskusteluissa. Lisäksi otamme vastaan tiedustellen palautetta jakson aikana ja jälkeen palautetunnilla.

Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumiin luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa (Hirsjärvi ym. 2004, 201 - 203.)

Opiskelijat ovat havaintojemme mukaan pääsääntöisesti innostuneita urapolku-ajatuksista ja yrityksen esittelytilaisuuksista. Useat opiskelijat kuitenkin pelkäävät lähteä urapolkuun mukaan, koska eivät halua sitoutua suorittamaan kaikkia opintoihin kuuluvia työssäoppimisjaksoja samassa yrityksessä. Nuoret ajattelevat, että urapolku sitoo liikaa heidän valintojaan. Monet haaveilevat kansainvälisistä työssäoppimisjaksoista Suomen rajojen ulkopuolella.

Havainnoissamme olemme törmänneet samoihin kehittämiskohtiin mitä haastatteluissa tuli ilmi. Opiskelijat stressaavat epätietoisuudesta, jos eivät saa tarpeeksi ajoissa tietää työssäoppimispaikkaansa. Opiskelijat olivat pettyneitä siihen, miten urapolkuun lähdettyään lupaukset kesätöistä ja extratunneista eivät toteutuneet. Moni opiskelijoista jätti urapolun kesken erinäisistä syistä: eivät saaneet yritykseltä töitä, halusivat toiseen yritykseen työssäoppimaan tai kansainväliselle työssäoppimisjaksolle Suomen rajojen ulkopuolelle.




#### 4.2.2 Palvelutarinat

Palvelutarinoilla kerätään tietoa yrityksen asiakkaista. Asiakkaat kuvaavat kokemuksiaan tarkasti kirjoitetun tarinan avulla. Tarina voidaan myös pyytää kertomaan suullisesti. Palvelutarinassa kuvataan miten asiat liittyvät toisiinsa sekä ajallisesti että paikallisesti. Tarina kertoo asiakkaan odotuksista, toiveista, ihastuksista sekä mahdollisista pettymyksistä. Palvelutarinat ovat usein yhdestä kolmeen sivun mittaisia kuvauksia yrityksen ja asiakkaan kohtaamisesta. Strandvik on luonut palvelutarina-menetelmän jossa tarinoissa on viisi T:tä: Tavoite, tilanne, tunne, teot, tulos. Ajallisesti tarinoissa kuvataan aikaa ennen, kohtaamisissa sekä jälkeen tilanteen. (Strandvik, & Nyman 2010.) Ne tukevat päätöksentekoprosessia, joka on aina oma-kohtainen, kuvitteellinen kertomus ja kirjoitetaan koetun idean pohjalta. Kertomuksen järjestelmällinen ja vaihteellinen arviointi ja kriittiset kysymykset lisäävät tarinan luotettavuutta. Tuotekehitysprosessissa seuraava vaihe on usein BluePrint -malli. (Tuulaniemi 2011, 207 - 208.)

Käytimme tutkimuksessa kokki- ja tarjoilijaopiskelijoiden palvelutarinoita heidän työssäoppimisjaksolta. Pyysimme opiskelijoita kirjoittamaan tarinan työssäoppimisjaksosta. Saimme yhteensä 20 palvelutarinaa. Tarinat on kirjoitettu oppituntien aikana. Tarjoilijoita oli kymmenen, kuten myös kokkiopiskelijoita. Tarjoilijaopiskelijat kuvasivat kahvilajaksoaan ja kokit keittiötoimintojen työssäoppimisjaksoa. Kokit kirjoittivat tarinat käsin ja tarjoilijat koneella. Loimme tarinoiden perusteella persoonat, joihin opiskelijamme sijoittuu.

#### 4.2.3 Palvelupolku ja asiakaspersoonat

Palvelupolussa kartoitetaan opiskelijan työssäoppimisen eri vaiheeseen liittyvät toiminnot. Työssäoppimisen alkuvaiheet ovat korostetun tärkeitä. Palvelutarinoissa korostui perehdytyksen, ja ohjauksen merkitys. Mitä paremmin nämä olivat hoidettu, sitä paremmin opiskelija viihtyi. Opettajan roolin merkitys korostui jännittäjillä, mutta työssäoppimisen ohjaajan persoonalla ja paneutumisella oli selkeästi suurempi merkitys. Opiskelijan tarpeet, odotukset ja toiveet tulivat ilmi palvelutarinoista. Työpaikoilla ei selkeästi ole tietoa opiskelijan piilevistä tarpeista, joiden tiedostaminen parantaisi työssäoppimisjakson onnistumista.

Opiskelija/Ohjaaja	Auktoriteetti	Motivoija	Avustaja	Neuvonantaja
Itseohjautuva				d
Sitoutunut			c	
Kiinnostunut		b		
Riippuvainen	a 			

Kuvio 9. Itseohjautuvuuden kehittyminen (Grow 1991).

Grow (1991) on esittänyt mallin joka tukee luomiamme työssäoppijapersoonia. Mallissa opiskelija kehittyy itseohjautuvuuden suuntaan. Ohjaajan toimintaa kuvataan ylärivillä. Oleellista on tunnistaa työssäoppijan vaihe kehittyessään kohti ammattimaisuutta. Ohjaajalta on tärkeää havaita, ettei hän saa juuttua jollekin tietylle tasolle ohjattavan kanssa.

a) Riippuvainen opiskelija / ohjaaja auktoriteettina

Riippuvainen opiskelija turvaa ohjaajaansa. Hän odottaa jatkuvaa ohjeistusta, turvaa ja tukea ohjaajaltaan. Palautteen saaminen on hänelle tärkeää. Vuorovaikutus on usein yksisuuntaista ohjaajalta opiskelijalle. Työpaikkaohjaajan haasteena on rohkaista ja kannustaa opiskelijaa itseohjautuvuuteen. (Mykrä 2007, 23.)

b) Kiinnostunut opiskelija/ ohjaaja motivoivana

Kiinnostunut opiskelija on innostunut tekemään itseään kiinnostavia työtehtäviä. On tärkeää, että hänellä on mahdollista saada tukea ja palautetta ohjaajaltaan. Vuorovaikutuksessa pyritään kaksisuuntaisuuteen. (Mykrä 2007, 23.)

c) Sitoutunut opiskelija / ohjaaja avustajana

Sitoutunut opiskelija on hänkin kiinnostunut työpaikkaohjaajan palautteesta, vaikkakin hän tutustuu mielellään uusiin tehtäviin sekä ohjaajan avustuksella että itsenäisesti. Vuorovaikutus opiskelijan ja ohjaajan välillä on kahdensuuntaista. (Mykrä 2007, 23.)

d) Itseohjautuva opiskelija/ ohjaaja neuvonantajana

Itseohjautuva opiskelija asettaa tavoitteensa itsenäisesti ja yhteistyössä ohjaajan kanssa. Opiskelija tuntee vastuuta sekä käyttää oppimisessaan muita asiantuntijoita ja tietolähteitä. Itseohjautuvuus ei ole yksin toimimista vaan erilaissa ammattiryhmissä toimimista. Ohjaajan

tulee kuitenkin olla käytettävissä ja heidän välinen vuorovaikutus on enimmäkseen määrin opiskelijan aloitteesta tapahtuvaa. (Mykrä 2007, 23-24.)

#### 4.2.4 Työssäoppijoiden persoonatyypit palvelutarinoiden perusteella

Kehityssuuntautuneen työn ilmeneminen työpaikoilla voidaan jakaa viiteen ryhmään (Räsänen) mukaan. Aloittelijan työssä on erilaisia suoriutumisia satunnaisista tehtävistä. Opiskelija pitää työtä eräänlaisena hommana. Aloittelija on hyvin riippuvainen ohjaajasta.

Kehittynyt aloittelija suoriutuu jo yksittäisistä tehtävistä, hän pitää työtä ammattina, mutta on edelleen riippuvainen ohjauksesta. Hänkään ei varsinaisesti kykene itsenäiseen työhön. Silti hän vaatii ohjausta ja jatkuvaa valvontaa.

Pätevän suoriutujan työssä opiskelija suoriutuu tehtäväkokonaisuuksista ja hän on urasuuntautunut. Ohjauksen tarve on vähäistä ja hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn tuttujen työtehtävien osalta. Riippuvuussuhde ohjauksen ja valvontaan perustuu työsuoritusten vaatimustasosta.

Etevä tekijän työskentelijä suoriutuu kokonaisista tehtäväalueista. Työ on kutsumus hänelle eikä hän ole juurikaan riippuvainen ohjauksesta. Hän kykenee erittäin hyvin itsenäiseen työskentelyyn.

Asiantunteva työskentelijä suoriutuu työnsä kaikista osa-alueista kokonaistoimintona. Työ on hänelle elämäntehtävä, hän kykenee täysin itsenäiseen työhön ja on riippumaton ohjauksesta. Työntekoa ohjaa työn perimmäinen idea, joka ilmenee yrityksen toiminta-ajatuksista ohjaten työskentelyä (Räsänen 1994, 50 - 53).

Seuraavaksi loimme persoonatyypit erilaisista työssäoppijoiden kirjoittamista palvelutarinoista. Nämä auttavat palveluliiketoiminnan yritystä ymmärtämään erilaisia työssäoppijoita. Heillä on hyvin erilaiset lähtökohdat ja motiivit työssäoppimiseen. Tarinoissa on löydettävissä neljä erilaista persoonatyyppiä, jotka nimesimme seuraavasti.

Ammattimainen ”Pro-tyyppi” on 17-18-vuotias tyttö- tai poikaopiskelija. Nopea oppimaan, hyvät ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaidot. Ammattimainen asenne. Hänen harrastuksinaan ovat kokki-ohjelmien seuraaminen, salibandy, matkustaminen ja ruokakulttuureihin tutustuminen.

Osallistujatyyppi on 17-18-vuotias tyttö- tai poikaopiskelija. Noudattaa yrityksen sääntöjä ja määräyksiä. Tekee annetut tehtävät, Ei tavoitteita työllistymiselle. Motivaatio ja innostus toisaalla. Kriittisyys kaikkea kohtaan. Harrastuksina sosiaalinen media (Facebook yms.), roolipelien pelaaminen.

Jännittäjä tyyppi on 17-18-vuotias tyttö- tai poikaopiskelija. Tämän persoonatyyppin nuoret ovat pääsääntöisesti koulumenestyjiä. Heillä on korkeat tavoitteet menestykseen ja kurssiarvosanojen suhteen. He eivät kuitenkaan pysty soveltamaan oppilaitoksessa oppimaansa käytäntöön. He ovat miellyttäjiä ja alisuoriutuja työssäoppimisjaksoillaan. Heidän harrastuksiin on usein sosiaalinen media, tietokoneet, lukeminen ja yleinen asioihin perehtyminen.

Viihtyjätyyppi on 17-18-vuotias tyttö- tai poikaopiskelija joka on sosiaalisesti lahjakas. Hänellä on hyvä itsetunto. Hän ei ole kunnianhimoinen, mutta hänellä on vilkas seuraelämä ”Show-tyyppi”. Hänen harrastuksinaan ovat teatteri, ilmaisutaito, Zumba ja kuntosaliharrasteet ja vapaa-ajan vietto kavereiden kanssa.

Ammatillisen perustutkinnon opiskelijat ovat elämänsä siinä kehitysvaiheessa, että heille merkitsevät opiskeluun liittyviä asioita enemmän henkilökohtainen elämä ja vapaa-aika. Ammatillinen minuus on monella hukassa opiskelun aikana ja motivoituneimmillekin opiskeljoille se avautuu vasta opiskelun loppupuolella. Tämä tuo omat haasteensa työssäoppimisjakson onnistumiseen ja ohjaukseen. Opiskelijoiden nuori ikä ja kokemattomuus vaikuttavat siihen miten he motivoituvat ja ymmärtävät panostaa työssäoppimisjaksoillaan.

#### 4.2.5 Työssäoppijan palvelupolku

Palvelupolulla tarkoitetaan hetkittäisiä palvelutuokioita. Palvelutuokio on yksittäinen jakso asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelu on sarja toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet palvelupolkuna. On huomattava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty prosessi, siitä huolimatta asiakkaat kulkevat sen läpi muodostaen oman mielipiteensä palvelun laadusta. (Saffer 2007, 178 - 179, 193.)

## Opiskelijan työssäoppimisjakson palvelupolku:



Kuvio 10: Työssäoppimisenprosessi

#### 4.2.6 Palveluprosessi

Palveluprosessi on myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta, joka koetaan aina erilailla tilanteen mukaan. Se koostuu palvelun vuorovaikutuksesta ja saavutettavuudesta palveluorganisaation ja asiakkaan osallistumisen kautta (Grönroos 2000, 121.) Palveluprosesseilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joissa palvelutapahtumia toteutetaan. Palvelun suunnitteluprosessilla tarkoitetaan yrityksen keskinäisessä vaikutuspiirissä olevia tuotantoprosesseja, joiden kehittämisen lähtökohtana on asiakas. Niissä on eroteltavissa asiakkaalle näkyvä ja näkymätön osa. Aika on palveluprosessien kehittämisessä oleellinen tekijä. (Kuusela 1998, 102 - 103.)

Palveluprosessien kehittämisessä ja suunnittelussa on tärkeää palvelun näkyvien osien korostaminen, prosessien yksinkertaistaminen ja työntekijöihin panostamiseen korostaminen. Kun palveluprosessi on huolella suunniteltu ja toteutettu voidaan korostaa yrityksen virheettömyyttä, luotettavuutta, palvelun nopeutta, toimintavarmuutta ja saavutettavuutta. Näitä asiakkaat pitävät palvelun laatua lisäävinä tekijöinä. (Kuusela 1998, 102 - 107.)

Palvelun onnistumiseen vaikuttavat niin palveluntarjoajaan, asiakkaaseen kuin tilanteeseen liittyvät tekijät. Palvelutapahtumat ovat keskenään tuskin koskaan täysin samanlaisia. Palvelun tyypistä riippuen myös eri tekijät vaikuttavat palvelun laatuun ja sitä kautta asiakkaan tyytyväisyyteen. Palvelun laatu muodostuu asiakkaan verratessa odotuksiaan palvelusta omiin kokemuksiinsa palvelusta. Asiakkaan odotuksia voidaan siis pitää eräänlaisena standardina, johon hän vertaa saamaansa palvelua. Asiakkaan odotukset on nähtävä haluina ja toiveina siitä, millaista palvelua palveluntarjoajan oletetaan tarjoavan, eikä niinkään toivotaan tarjoavan.

Palveluprosesseihin liittyy olennaisesti myös palveluprosessin suunnittelemisen. Asiakkaan olisi hyvä osallistua palveluprosessin uudelleensuunnitteluun. Asiakkaan odotuksilla on kaksi tasoa: toivottu taso ja riittävä taso. Toivottu taso edustaa palvelua, jota asiakas toivoo saavansa. Riittävä taso puolestaan viittaa vielä hyväksyttävissä olevaan palvelun tasoon. Toivottu ja riittävän tason välissä on hyväksyttävän palvelun alue, jonka kohdalla palvelu on asiakkaan mielestä hyväksyttävää. Hyväksyttävän palvelun alue vaihtelee asiakkaasta ja tilanteesta riippuen. (Zeithaml ym. 2006.)

#### 4.2.7 Service Blueprinting

Service Blueprintin esitteli Shostack lähtökohtanaan asiakkaan näkökulma. Hän loi käsitteet asiakkaille näkyvistä ja näkymättömistä toiminnoista (Sparagen, 2008). Service Blueprint -kaavio on prosessikuvaus, jossa visuaalisin keinoin havainnollistetaan palveluprosessin eteneminen vaiheittain. Sen tarkoitus on selventää miten asiakas kokee palvelun. Blueprint -kaavio



kohdistaa huomion analysointia ja kehittämistä tarvitseviin kohtiin palvelussa. Se havainnollistaa hetket, jolloin asiakkaan kokema laatu todentuu ja havainnollistaa mahdolliset epäonnistumiset palveluprosessissa. Kaavio esittää samanaikaisesti kuvauksen eri tahojen toiminnoista ja asiakkaan kokeman palveluun liittyvistä asioista. BluePrint -kaavion tarkoituksena on kuvata palveluprosessi siten, että kaikki asianosaiset ymmärtävät palveluprosessin samalla tavalla. Service BluePrint -kaavio on erittäin hyödyllinen apuväline muotoiltaessa palvelua (Ojasalo & Ojasalo 2008, 158- 163; Zeithaml, Bitner ym. 2006, 267, Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 87-89.)

Blueprint -kaavio eroaa muista palvelunkuvauskaavioista siten, että mukana ovat asiakkaat ja heidän näkemyksensä palveluprosessista. Käytännössä kaavioon piirretään palvelun tarjoajan ja asiakkaan prosessit samaan kaavioon ja niiden yhtymäkohdat merkitään. Näin havainnollistetaan palvelukokemus sekä palvelun tarjoajan, että käyttäjän näkökulmasta. Kaavio kuvaa myös prosessien väliset vaikutussuhteet, palvelut ja tuotteet sekä henkilökunnan roolin asiakaspalvelutilanteessa. (Lovelock, 2001, 223.)

Service Blueprint -kaaviossa fyysisinä tekijöinä kuvataan asioita joita asiakas kokee, näkee tai joille hän on alttiina. Opasteet, ravintolan yleisilme, työasut, sisustus jne. vaikuttavat asiakkaan laatuhavaintoihin. Asiakkaan toiminnoilla käsitetään kaikki toimenpiteet joita asiakas joutuu palveluprosessissaan tekemään. Ne kuvataan yleensä kaaviossa ensimmäisenä. Palveluyrityksen johdon tehtävänä on miettiä vastaavatko nämä fyysiset tekijät asiakkaan odotuksia ja yrityksen imagoa. (Bitner ym. 2008, 72-73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73; Ojasalo & Ojasalo 2008, 222.)

#### BluePrint -kaavion rakentaminen

Rakentaminen aloitetaan valitsemalla kehitystä vaativa palveluprosessi. Alussa määritetään myös prosessin alkamis- ja päättymisajankohdat. Seuraavaksi tulee määritellä kuka on asiakas tai mihin segmenttiin asiakas kuuluu. Jokaiselle asiakassegmentille on hyvä tehdä oma kaavio, koska niiden palvelutarpeet eroavat toisistaan. Kolmannessa vaiheessa valmistetaan kaavio asiakaslähtöisesti, tässä voidaan käyttää apuna videointia. Seuraavassa vaiheessa kuvataan kaaviohenkilökunnan asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä osista. Tämän jälkeen yhdistetään palveluun tarvittavat tukitoimet ja kontaktitoimet keskenään. Kontaktitoimintojen yhdistäminen tukitoimintojen kanssa tuo esille sisäisten toimintojen suorat ja epäsuorat kontaktipisteet. Viimeisessä kohdassa kuvataan fyysiset todisteet mitä asiakas havainnoi ja vastaanottaa palveluprosessin eri vaiheissa. Havainnollistamiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi valokuvia. (Zeithaml ym. 2006, 273 - 276.)



***Blueprint selvitys lounaan palveluprosessista asiakkaan näkökulmasta***

Lounas Sellon Chico ´ sissa 5.1.2011

Front stage:

- 1) Olimme työstämässä opinnäytetyötämme työpaikkamme työhuoneessa lomallamme. Sovimme jo edellisenä päivänä lounastavamme Sello Chico ´ sissa tänään
- 2) Nälän yllättäessä lähdimme autolla Espoon keskuksesta Leppävaaraan
- 3) Sellon parkkihallista ei meinannut löytyä paikkaa, koska oli alennusmyyntiaika (paikka löytyi noin 15 minuutin etsinnän jälkeen)
- 4) Saavuimme ravintola Chico ´ siin
- 5) Työssäoppija ohjeisti valitsemaan mieluisan vapaan pöydän (esitteli vaihtoehdot)
- 6) Istuimme alas ja tutustuimme päivän lounaslistaan
- 7) Työssäoppija kysyi juomatilausta, päädyimme veteen (olimme autolla liikenteessä ja ONT:n työstäminen jatkui lounaan jälkeen) suositteli (pyynnöstä) kana-annosta, mutta päädyimme toiseen vaihtoehtoon
- 8) Työssäoppija otti tilauksen, kaatoi veden laseihin ja ohjeisti salaatti- ja leipäpöytään
- 9) Syömme salaattit ja tarjoilija tuo annoksemme pöytään ja vie toisen salaattilautasen pois ja jätti toisen pöytään, jota hieman ihmettelimme. Annokset valmistuivat nopeasti, vaikka ravintola oli lähes täynnä
- 10) Aloitamme syömisen ja toteamme annoksen olevan hieman liian kylmä (emme kuitenkaan palauttaneet annoksia)
- 11) Ruokailemme rauhassa ja seuraamme samalla työssäoppijan työskentelyä muissa pöydissä
- 12) Työssäoppija korjaa astiat pöydästä, tiedustelee: maistuiko? Kysyi: haluatteko jälkiruokaa? (muttei suositellut erityisesti mitään artikkelia)
- 13) Pyydämme laskut ja maksamme käteisellä. Hän kysyy S-etukortit ja rahastaa meidät
- 14) Lopuksi haemme kahvia kahvipisteestä
- 15) Lähdemme autolle
- 16) Palaamme Omnian Lakelaan jatkamaan opinnäytetyötä

Back stage: salityöntekijöiden työpäivä

- 1) Työntekijöiden ”lounasbriiffi” päivän lounaista
- 2) Asiakastilojen, työtilojen ja apupöytien kuntoonlaittaminen
- 3) Kahvin keittäminen lounaan kahvipöytään (maito, kerma, sokeri, teevesi ja -pussit)

- 4) Pohjakassan laskeminen/tarkastus
- 5) Käteisvarastojen täydentäminen
- 6) Lounasvarauksien huomioiminen ja pöytien varaaminen
- 7) Saapuvien kuormien purkaminen paikoilleen
- 8) Asiakaspalvelu ja asiakkaiden pöytiinohjaaminen
- 9) Tilausten vastaanottaminen ja bongaus
- 10) Laskutus
- 11) Astioiden korjaaminen ja pöytien kunnostaminen seuraavia asiakkaita varten
- 12) Lisämyynti/suosittelu
- 13) Astiahuolto
- 14) Vesikannujen täyttäminen ja ruokailuvälineruukkujen täydentäminen, kahvinkeitäminen ja kahvipöydästä huolehtiminen (kupit, lusikat, kahvi ym.)
- 15) À la Carten myyntiin siirtyminen ja lounaslistojen poistaminen
- 16) Kahvipöydän purkaminen
- 17) Työvuorontilitys

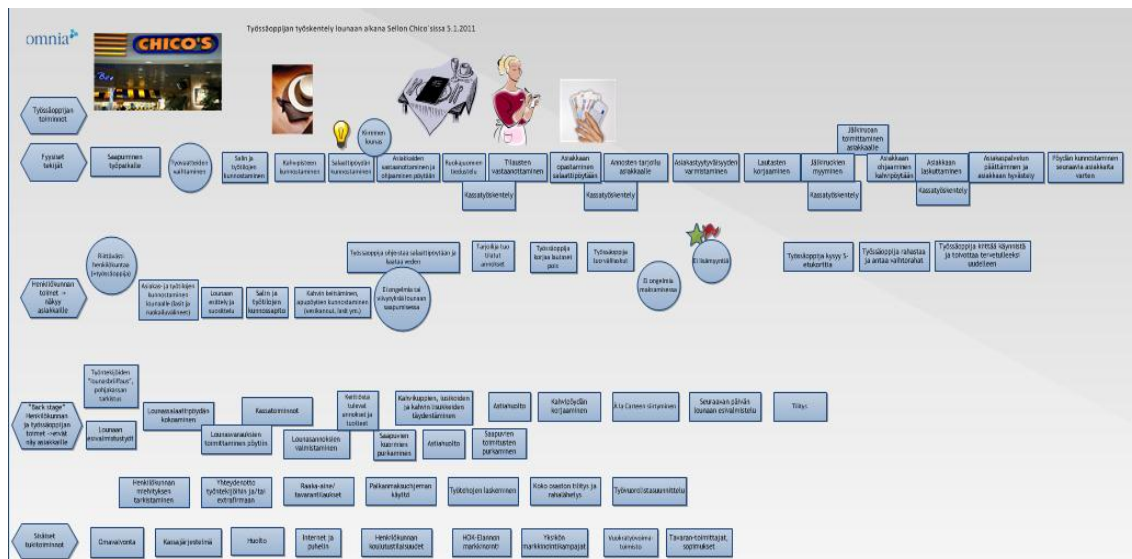
#### Back stage II: ravintolan muu henkilökunta

- 1) Saapuvien toimitusten purkaminen
- 2) Esivalmistelu ja lounaan valmistaminen keittiössä
- 3) Salaattipöydän kokoaminen
- 4) Lounasannoksien valmistus
- 5) Siirtyminen À la Carteen
- 6) Omavalvonta
- 7) Työtilojen kunnossapito
- 8) Astiahuolto
- 9) Vuoron vaihtumiseen liittyvät toimet

#### Kehittämisen kohteet:

- 1) Lisämyynti
- 2) Ruoka-annoksen tarjoilulämpötila

## Blueprint selvitys lounaan palveluprosessista työssäoppijan näkökulmasta



Kuvio 12: BluePrint -kaavio työssäoppijan näkökulmasta

BluePrint -kaavion selvitys: lounas Sellon Chico´ sissa 5.1.2011

Frontstage/työssäoppijan fyysiset tekijät:

1. Saapuminen työpaikalle
2. Työvaatteiden vaihto
3. Salin ja työtilojen kunnostaminen
4. Kahvipisteen kunnostaminen
5. Salaattipisteen kunnostaminen
6. Kiireinen lounas
7. Asiakkaiden vastaanottaminen ja ohjaaminen pöytään
8. Tilausten vastaanotto
9. Kassatyöskentely
10. Asiakkaan opastaminen salaattipöytään
11. Ruoka-annosten tarjoilu asiakkaille
12. Asiakastytyväisyyden varmistaminen
13. Lautasten korjaaminen
14. Jälkiruokien myynti
15. Jälkiruokien toimittaminen asiakkaalle

16. Asiakkaan ohjaaminen kahvipöytään
17. Asiakkaan laskuttaminen
18. Asiakaspalvelun päättäminen ja asiakkaan hyvästely

Back stage: salityöntekijöiden työpäivä

1. Työntekijöiden "lounasbriiffi" päivän lounaista
2. Asiakastilojen, työtilojen ja apupöytien kuntoon laittaminen
3. Kahvin keittäminen lounaan kahvipöytään (maito, kerma, sokeri, teevesi ja -pussit)
4. Pohjakassan laskeminen/tarkastus
5. Käteisvarastojen täydentäminen
6. Lounasvarauksien huomioiminen ja pöytien varaaminen
7. Saapuvien kuormien purkaminen paikoilleen
8. Tilausten vastaanottaminen ja bongaus
9. Laskutus
10. Astioiden korjaaminen ja pöytien kunnostaminen seuraavia asiakkaita varten
11. Astiahuolto
12. Vesikannujen täyttäminen ja ruokailuvälinaruukkujen täydentäminen, kahvinkeittäminen ja kahvipöydästä huolehtiminen (kupit, lusikat, kahvi ym.)
13. À la Carten myyntiin siirtyminen ja lounaslistojen poistaminen
14. Kahvipöydän purkaminen
15. Työvuorontilitys

Back stage II: ravintolan muu henkilökunta

1. Saapuvien toimitusten purkaminen
2. Esivalmistelu ja lounaan valmistaminen keittiössä
3. Salaattipöydän kokoaminen
4. Lounasannoksien valmistus
5. Siirtyminen À la Carteen
6. Omavalvonta
7. Työtilojen kunnossapito
8. Astiahuolto
9. Vuoron vaihtumiseen liittyvät toimet
10. Henkilökunnan miehityksen tarkastaminen
11. Raaka-ainetavaratilaukset
12. Palkanmaksuun liittyvät toimenpiteet

Kehittämisen kohteet:

## Lisämyynti ja perehdytys

### 4.2.8 Storyboard -kuvaus ongelmakohdista ja niiden ratkaisemisesta

Storyboard on elokuvan käsikirjoitukseen perustuva menetelmä, jossa havainnollistetaan sarjakuvanomaisesti tapahtuman kulku. Storyboard -menetelmä kehitettiin animaatiostudiolla ja nykyisin sitä käytetään myös näytelmien juonen kuvaamisessa.

Storyboard kuvaa toimintaa ylhäältä alaspäin. Sen käytössä näytetään koko tapahtumasarja. Tämä on Storyboardin etu käsikirjoitukseen verrattuna. Storyboard -menetelmä antaa tapahtumasta paremman kuvauksen kuin käsikirjoitusmetodi. Storyboardit voivat olla eri tyylillä rakennettuja, alkaen tikku-ukoista päättyen sarjakuviin, valokuvasarjoihin ym. (Sotherden, 2011).

Kuvasimme Storyboardin avulla työssäoppijoiden ongelmakohtia ja hyvän perehdytyksen jälkeisen optimaalitilan (liitteet 3 - 4).

Alkuvaiheessa ennen perehdytystä opiskelija on osaamaton asiakaspalvelija. Hän ei osaa myydä tuotteita, eikä omaa hyviä käyttäytymistapoja. Perehdytyksen ja koulutuksen aikana hän omaksuu talon tavat ja osaa käyttää kohteliaita fraaseja asiakaskohtaamisissa. Myyntitilanteisiin löytyy uusia suosituksia ja päästään toteuttamaan lisämyyntiä. Palvelusta tulee luonnollinen vasta harjoituksen myötä. Perehdytystä tulee olla myös työssäoppimisjakson aikana eikä pelkästään alkuvaiheessa. Työnopastuksessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti lisämyyntiin, joka muodostui työssäoppijalle ongelmalliseksi BluePrint -kaaviossa esille tullessa kohdassa. HOK- Elannon tapauksessa tulee osata kysyä asiakasomistajakorttia ja maksun tulee hoitua nopeasti ja joustavasti ja tietenkin oikein.

### 4.2.9 Ravintola Chico´s Sello ravintolapäällikön haastattelu

Ravintolapäällikön avoin haastattelu hänen työpaikallaan vahvisti tutkijoiden näkemystä BluePrinting osoittamista kehityskohteista. Hän korosti työpaikkaohjaajien ja oppilaitoksen työssäoppimista ohjaavien opettajien yhteistyön merkitystä opiskelijan jakson onnistumisen kannalta. Hänen mielestään työssäoppimisen laatua parantaisi jaksoa ohjaavan opettajan ja työpaikan ohjaavan henkilön yhteistyö olisi tiiviimpää. Työpaikkaohjaajat kaipaavat tukea ohjaukseensa. Samassa toimipaikassa suoritettavat eri opintokokonaisuuksien erilaiset arviointikohteet ja -tavoitteet myös sekoittavat ohjausta ja vaikeuttavat arviointia. Opettajan rooli kunkin jakson ohjaavana henkilönä on avata tavoitteet työpaikkaohjaajalle ohjauskäyntien aikana. Samassa ravintolassa voi olla eri vuosikurssien opiskelijoita suorittamassa erilaisia työssäoppimisjaksoja. Perehdytys tapahtuu pääosin työssäoppimisen alkuvaiheessa ja palve-

lumanuaalia olisi syytä käsitellä pienissä osissa ja palata tärkeimpiin kohtiin vielä myöhemmin. Tämä helpottaisi opiskelijaa omaksumaan palveluliiketoiminnan yrityksen käytänteet nykyistä paremmin.

BluePrint -kaavio toi esiin keskeiset kehittämiskohdat käytänteiden parantamiseen. Esitimme ravintolapäällikölle tekemämme BluePrint -kaavion ja siitä nousseet kehittämiskohdat, myyntitaidon kasvattaminen ja perehdyttämisen parantaminen. Hän oli samaa mieltä kaavion esittämistä kehityskohteista ja työstää toimintatapojaan epäkohtien korjaamiseksi.

Lisämyynti, sen vähyys omankin henkilökunnan kohdalla on toimipaikan haaste. Lisämyynnin kasvattamista varten on toimipaikassa oleva neljän pisteen myyntitavoite. Tämä tarkoittaa sitä, että tarjoilijan tavoitteena on myydä vähintään neljä artikkelia jokaista asiakasta kohden. Ohjelma on esiteltynä perehdytysoppaassa. Myynnin kasvattaminen ja tuloksen on tavoitteena jokaisessa palveluliiketoiminnan yrityksessä. Työntekijöiden myyntihenkisyydessä ja -taidoissa on kehittämisen varaa, puhumattakaan kokemattomista opiskelijoista, joille asiakaspalvelutilanteet itsessään ovat haasteita sinällään. Haastattelun jälkeen teimme yksinkertaisen perehdyttämisoppaan. Sen tarkoitus on antaa valmiita myyntilauseita opiskelijalle ja kuvaamaan lisämyynnille suotuisia hetkiä ja mahdollisuuksia asiakaspalvelutilanteissa. Oppaasta on hyötyä myös vakituisille työntekijöille ja varsinkin uusille osa-aika- ja vuokratyöntekijöille. (Ihantola 2011.)

## 5 Tutkimustulosten kuvaus

Tutkimus alkoi tammikuussa 2010. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja kehittää HOK-Elannon ja Omnian ammattiopiston liittyvää yhteistyötä työssäoppimisen järjestämisessä ja käytänteissä. Toimintatutkimus menetelmänä soveltuu hyvin tähän tutkimukseen, koska urapolku-yhteistyö oli käynnissä. Yhteistyö jatkuu työssäoppimisen ja urapolkuun liittyvän yhteistyön merkeissä. Ensimmäisen syklin tuloksista korostui perehdyttämisen puutteellisuus ja ongelmat tiedon kulussa palveluliiketoiminnan yrityksessä.

Toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin jälkeen teimme toimipisteessämme tutkimuksen tuloksien mukaiset muutokset. Seurasimme ja tutkimme työssäoppimisen käytänteitä reflektoiden tilannetta työssäoppimisen ohjauksen, perehdytyksen ja toteutuksen osilta. Tutkimus jatkuityössäoppimisjaksoilla olleiden omien ohjattavien opiskelijoiden kohdalla. Olemme saaneet palautetta ja kehittämiskohteita myös urapolkuyhteistyön käytänteihin molemmilta organisaatioilta. Olemme toimineet näiden kehitysideoiden mukaisesti ja aiomme kehittää toimintaa edelleen.



Tutkimus jatkui myös urapolkuun kuuluvien opiskelijoiden kohdalla tehtyämme muutokset ensimmäisen syklin tuloksien perusteella. Seurasimme seuraavan syklin muodostumista, analysoimme ja raportoimme tilannetta urapolun eteenpäin kehittämistä ja työssäoppimisen käytänteiden parantamista silmällä pitäen. Tavoitteena oli parantaa tiedon kulkua ja käytännön toteutusta molempien organisaation kohdalla siten, että palveluliiketoiminnan organisaatio saisi parhaan mahdollisen hyödyn työssäoppimisjaksoista omaan rekrytointiinsa. Tavoitteena oli parantaa yrityksen tulosta työssäoppimisjaksojen aikana opitun käytännön myyntitaidon parantamisen myötä. Myyntitaidon parantamisen myötä yritys saa myyntihenkistä henkilökuntaa rekrytoidessaan uusia työntekijöitä ravintoloihinsa työssäoppijoista.

Reflektointivaihe korostui syksyllä 2010 alkaneisiin uusiin ammatillisiin perustutkintoihin. Uusi opetussuunnitelma ja aikaisemmista jaksoilta sisällöltään erilaiset työssäoppimisjaksot, niiden merkityksen ja osuuden kasvaminen muutoksineen. Urapolun käytänteet ovat myös murroksessa ja hakevat muotoaan uusien työssäoppimisjaksojen osalta.

Uuden opetussuunnitelman työssäoppimisjaksojen tavoitteiden soveltuvuus erilaisiin HOK-Elannon ravintoloihin, jotka ovat liikeidealtaan hyvinkin erilaisia. Tiedonkulun ja läpinäkyvyys merkitys näiden tavoitteiden kohdalla korostuu tässä murrosvaiheessa toimintaympäristön ja oppilaitoksen välillä. HOK-Elanto tarvitsee perehdytystä uusien opetussuunnitelmien ja niihin kuuluvien työssäoppimisjaksojen sisällöistä. Toisaalta työssäoppimisjaksoja voidaan suorittaa hyödyntämällä aikaisempaa laajemmin palveluliiketoiminnan eri toimipisteitä.

Toimintatutkimuksen toinen sykli käynnistyi syksyllä 2010. Havainnointimme jatkui työssäoppimisen ohjauksen merkeissä. Kokkiopiskelijoiden kohdalla urapolku jatkui seuraavasti. Toisen haastatelluista toinen suoritti viimeisenkin työssäoppimisjaksonsa HOK-Elannon toimipisteessä. Valmistuttuaan hän ei kuitenkaan työllistynyt. Häntä ohjattiin hakeutumaan henkilöstöravintolaan, kilpailevalle yritykselle, töihin ohjaavan opettajan kuullen arviointikeskustelussa. Toinen haastatelluista kokkiopiskelijasta halusi keskeyttää urapolkunsaa ja hakeutua toisen yrityksen ravintolaan työssäoppimaan. Hänellä oli myös tuntisopimus toiseen työnantajaan jo opiskeluaikojensa ensimmäisestä vuodesta lähtien. Tarjoilijaopiskelija keskeytti urapolkunsaa kolmannella luokalla. Hän hakeutui toiselle työnantajalle viimeistä työssäoppimisjaksoa suorittamaan. Valmistuttuaan hänellä kuitenkin oli kesätyöpaikka HOK-Elannon ravintolassa.

Urapolku-yhteistyö jatkuu, mutta tällä hetkellä urapolkuun osallistuvia opiskelijoita ei ole. Keväällä 2011 valmistuneet opiskelijat olivat toimintatutkimuksessa mukana ja viimeisiä urapolkuun kuuluvia opiskelijoita. HOK-Elannon ravintolat ovat suosittuja työssäoppimispaikkoja Omnian kokki- ja tarjoilijaopiskelijoille. Yritys panostaa ja haluaa kehittää yhteistyötä oppilaitoksen kanssa työssäoppimisen järjestämisestä.

Tutkimuksessa selvisi epäkohtia joista poimimme kehittämiskohteet. Toivomme yritykseltä, että tieto urapolusta ja siihen valituista opiskelijoista välittyy ravintoloihin ja päällekkäisyydet hakuprosessissa vähenisivät. Opiskelijan kannalta toivomme, että urapolkuopiskelijalle järjestyisi töitä yrityksen lupauksen mukaisesti. Onhan urapolkuyhteistyön idea nuorten opiskelijoiden työllistyminen. Työ voi olla myös extra- tai kesätyötä. Sitä pitäisi tarjota nykyistä aktiivisemmin, mikäli opiskelija on työssäoppimisjakson aikana osoittanut soveltuvuutensa ja on potentiaalinen rekrytoitava.

Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa toimintaa pyritään kehittämään ja muuttamaan entistä paremmaksi ja toimivammaksi. Toimintatutkimuksemme tavoitteena on kehittää toimintaa palveluliiketoiminnan yrityksen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää urapolkua myös opiskelijan kannalta parempaan suuntaan. Tavoitteena on kehittää koko urapolku-idea toimivampaan suuntaan ja parantaa osapuolien tyytyväisyyttä, parantaa tuloksia ja poistaa tutkimuksessa esille tulleita epäkohtia.

Kehityskohteena ja isona haasteena on opiskelijoiden sitouttaminen yritykseen. Toisaalta ymmärrämme nuorten opiskelijoiden halun avartaa näkemystään toimimalla erityyppisissä ravintoloissa HOK-Elannon ulkopuolella ja Suomen rajojen ulkopuolella. Työelämä myös arvostaa laajempaa työkokemusta erilaisista ravintoloista ja vieraiden maiden ruokakulttuureista. Kansainvälisyys ja ulkomailla suoritettut jaksot pitäisi nähdä vahvuutena rekrytoidessa uusia työntekijöitä. Olemme pyrkineet objektiiviseen lähestymistapaan, vaikka olemme kiinteässä yhteydessä molempiin organisaatioihin.

## 5.1 Toimintatutkimuksen tulokset, arviointi ja ristiriitaisuudet

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä analysoidessa keräämäämme tietoa päädyimme seuraaviin tuloksiin. Yrityksen ja opiskelijan kannalta urapolku on ideana hyvä. Selkeitä ristiriitoja kuitenkin ilmeni käytänteissä. Työssäoppimispaikat suhtautuivat urapolkuun osallistuviin opiskelijoihin, kuten tavallisiin työssäoppijoihin. Urapolkuun kuulumisesta ei näyttänyt olevan merkittävää hyötyä tai etua opiskelijalle hakuprosessista. He joutuivat lunastamaan itse paikkansa työyhteisössä, sekä hakemaan extra- ja kesätyöpaikkoja itsenäisesti normaalin hakuprosessin kautta.

Tiedonkulussa oli merkittäviä ongelmia. Työpaikat eivät saaneet aina riittävästi tietoa kunkin jakson ammattiosaamisen näytön tavoitteista ja se on tuonut käytännön ongelmia, kuten erään opiskelijan tapauksessa hänen kahvilajaksolla. Tieto opiskelijan kuulumisesta urapolkuun ei tavoittanut edes kaikkia työpaikan avainhenkilöitä jotka vastasivat työssäoppimisjakson toteutumisesta. Työssäoppimispaikkoihin oli hakeutunut opiskelijoita suoraan kyseessä olevan toimipaikan ravintolapäällikön kautta urapolkuun kuuluvien opiskelijoiden lisäksi yri-

tyksen johdon sijoittamina. Osa urapolkuopiskelijoista kritisoi voimakkaasti myös sitä, miten myöhään tieto työssäoppimispaikasta heille saapui. Epätietoisuus vaivaa opiskelijoita ja he haluaisivat ajoissa tiedon tulevasta työssäoppimispaikastaan. Samassa toimipisteessä oli pahimmillaan liikaa työssäoppijoita yhtäaikaaisesti. Tämä ei ole mielekäästä, urapolkuidean mukaista, eikä oppimisenkaan kannalta hyvä asia.

Toinen merkittävä ongelma ilmeni tiedon kulussa ja arkistoinnissa oli selkeitä puutteita myös Omnian ammattiopiston toimipisteessä. Meillä ei esimerkiksi ollut rekisteriä opiskelijoitamme, jotka ovat valittuna urapolkuun. Urapolku ei ollut koko henkilökunnan tiedossa, eikä se ketkä opiskelijat kustakin ryhmästä siihen kuuluivat. Ryhmänohjaajan vaihtuessa ei tieto heti saavuttanut uutta opettajaa.

Haastatteluprosesseissa on myös liikaa päällekkäisyyttä. Työpaikat haastattelevat urapolkuopiskelijat normaalisti, kuten ilman urapolkuakin jaksolle tulevat opiskelijat. Opiskelija kokee tämän turhauttavana. Hänestä tuntuu, ettei urapolussa oleminen hyödytä häntä lainkaan työnhakuprosessissa. Työpaikat myös rekrytoivat urapolkuopiskelijat normaalimenetelmin extra- ja kesätöihin, vaikkei tämä ole lainkaan urapolkuajatuksen mukaista.

HOK-Elannon ravintolat ovat suosittuja työssäoppimispaikkoja Omnian kokki- ja tarjoilijaopiskelijoille. Yritykset panostavat ja haluavat kehittää yhteistyötä työssäoppimisen järjestämisessä. HOK-Elanto yrityksenä tarjoaa työssäoppimispaikkoja ja työpaikkoja opiskelijoille. Tehdessämme toimintatutkimusta ja perehtyessämme aiheeseen, huomasimme miten vaillinaisia omatkin tietomme urapolusta olivat. Meille selvisi monia tärkeitä asioita, joista poimimme kehityskohteita. Jatkotutkimus edellytti, että otimme ehdottamamme urapolun kehittämiskohteet käytäntöön. Tämän jälkeen pystyimme tutkimaan asiaa uudelleen ja selvittää muuttuivatko ja poistuivatko epäkohdat toteutuksessa haastatteleamalla seuraavia opiskelijoita.

Ensisijaisen tärkeää oli, että toteutimme omalla taholtamme ehdottamiamme kehityskohtia. Sitoudumme olemaan mukana seuraavan yritysesittelyn tai urapolun esittelytilaisuudessa. Perehdyttää urapolkuun valittuja opiskelijoita yleisistä asioista, sekä työpaikkaohjaajia ko. jakson tavoitteista. Toivomme myös, että tieto opiskelijoista (urapolku) välittyy ravintoloihin ja päällekkäisyydet haastatteluissa vähenisivät. Toivomme myös opiskelijan kannalta, että extra- ja kesätöitä tarjottaisiin aikaisempaa aktiivisemmin, jos opiskelija on työssäoppimisjakson aikana osoittanut soveltuvuutensa.

Tutkimuksessa keräämäämme dataa analysoidessamme päädyimme seuraaviin tuloksiin sekä yrityksen että opiskelijan kannalta urapolku ideana on hyvä. Käytänteissä ilmeni kuitenkin selkeitä ristiriitoja. Työssäoppimispaikat suhtautuivat urapolkuun osallistuviin opiskelijoihin,

kuten tavallisiin työssäoppijoihin, eikä hakuprosessista näyttänyt olevan merkittävää hyötyä tai etua opiskelijalle. He joutuivat lunastamaan itse paikkansa työyhteisössä kerta toisensa jälkeen eri jaksojen aikana, sekä hakemaan töitä itsenäisesti normaalin hakuprosessin kautta.

Toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksien mukaisesti teimme seuraavat muutokset. Teimme kansion opettajahuoneen kansion, jossa on kaikkien työssäoppimisjaksojen tavoitteet ja lista opiskelijoista jotka kuuluivat urapolkuun. Työssäoppimisjaksojen ohjauksen yhteydessä toimimme urapolkuun kuuluvien opiskelijoiden kohdalla asiaa kyseessä olevien ravintoloiden henkilökunnan tietoisuuteen. Keskityimme ohjaamiemme työssäoppimisjaksojen tavoitteiden käsittelyyn työssäoppimisen ohjaustuntien yhteydessä. Paransimme myös opiskelijoiden ja työpaikkaohjaajien perehdytystä jakson aikana. Perehdytystä toteutettiin ja tehostettiin jaksoon kuuluvien ohjaus- ja valvontakäyntien yhteydessä. Toimintatutkimuksen tulosten mukaisesti työssäoppimisprosessia saatiin kehitettyä tavoitteiden mukaisesti. Urapolkuun ei tällä hetkellä kuulu yhtään Omnian ammattiopiston hotelli, ravintola ja catering-alan opiskelijaa. Olemme valmiita jatkamaan urapolkua ja toivomme, että yhteistyö palveluliiketoiminnan yrityksen ja toimipisteemme välillä jatkuisi. Toimintatutkimusta täydensimme palvelumuotoilun menetelmiä käyttämällä. Käytetyt menetelmät syvensivät ja varmistivat toimintatutkimuksen tuloksia. Palvelumuotoilun tuloksista seuraavassa kerrotaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin.

## 5.2 Service Design eli palvelumuotoilun tulokset

Taustatyö palvelumuotoilulle alkoi toimintatutkimuksen tuloksia hyödyntämällä. Halusimme täydentää työssäoppimisen laadun tutkimustamme palvelumuotoilun työvälineitä apuna käyttäen. Service Design-menetelmien avulla saimme luotua työssäoppijoista palvelupersoonat ja kuvattu heidän palvelupolkua työssäoppimisprosessissa. Yksittäisen työssäoppijan toimintaa työssäoppimispaikalla kuvasimme yksityiskohtaisemmin. Käytettyjen menetelmien avulla saimme paremmin prosessoitua toimintatutkimuksen toisen syklin tuloksia ja selvenneitä asioita. Tässä vaiheessa halusimme erityisesti keskittyä työssäoppijan perehdytykseen, joka nousi selkeästi keskeiseksi kehitettäväksi asiaksi. Myyntitaidon kehittämisen perusta on hyvin suunniteltu, jäsennelty ja toteutettu perehdytys. Merkittävässä asemassa on myös hiljaisen tiedon välittyminen kokeneilta työntekijöiltä.

BluePrint -kuvauksien avulla havainnollistimme lounaan kulun Chico´s Sello ravintolassa sekä asiakkaan että opiskelijan näkökulmasta katsottuna. BluePrint -kaavioiden avulla konkretisoi-tui laadullisen työssäoppimisen ongelmakohdat. Niitä ovat perehdytyksen puute ja heikko myyntihenkisyys ja myyntitaito.

Tutkimusvaiheessa päätimme seuraavaksi tehdä syvähaastattelun Chico´sin ravintolapäällikölle. Haastattelussa olivat mukana apukysymykset ja haastattelun tukena hänelle esiteltiin BluePrint -kaaviota. Yllätykseksemme hän tunnisti ongelmakohdat samoiksi mihin olimme itsekin päätyneet eli perehdytyksen ongelmat ja työssäoppijan myyntitaidon puutteet. Hänen mielestään työssäoppimisjaksot ovat nykyisellään liian pitkiä. Lyhyemmillä jaksoilla opiskelijoiden motivaatio on parempi. Hän toivoi kiinteäpää yhteistyötä työssäoppimisjaksoa ohjaavan opettajan kanssa. Hän korosti myös sitä miten tärkeää opettajan tuki ja perehdytys on työpaikkaohjaajalle opiskelijan jakson aikana ja arviointitilanteessa. Työssäoppimisen laadun parantaminen edellyttää työssäoppimispaikan ja oppilaitoksen tiivistä yhteistyötä. Työssäoppimista ohjaavan opettajan on hyvä selvittää kunkin työssäoppimisjakson ja siihen sisältyvän ammattiosaamisen näytön tavoitteet. Työpaikkaohjaajat tarvitsevat tukea näyttöjen arviointiin ja ohjaukseen.

Jatkoimme palvelupolun ja työssäoppimisen ongelmakohtien ratkaisemiseksi kuvaamalla perehdytyksen tilannetta StoryBoard -menetelmällä. StoryBoard -kuvio esittää alkutilanteen, jolloin työssäoppija ei osaa toimia oikein, koska häntä ei ole perehdytetty, eikä hänellä ole aikaisempaa kokemusta asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelutilanteista. Kuvio kuvaa tarjoilija-opiskelijan polkua kohti ammattimaisempaa asennetta ja miten hyvä perehdytys muuttaa tilanteen palveluliiketoimintayrityksen myyntitavoitteen mukaisesti. Tämän elokuvakäsikirjoituksen omaisen menetelmän avulla saimme kuvattua miten laadullisen ohjauksen ja perehdytyksen kautta saavutetaan työssäoppijan suorituksessa merkittävä parannus ja jopa optimaalinen tilanne on mahdollinen. Tutkimuksemme aikana tuloksissa korostui työssäoppijan perehdytyksen merkitys lisämyynnin toteutumiselle.

Opiskelijan perehdytys työssäoppimispaikalla tapahtuu pääosin jakson ensimmäisinä päivinä, eikä siihen välttämättä palata enää. Perehdytyksen toteutumista ei suunnitella, eikä jaeta osiin. Oletetaan, että perehdytys on kertaluonteisesti toteutettuna riittävä. Opiskelija ei kuitenkaan voi sisäistää suuria kokonaisuuksia kerralla kun ei aikuinen ammattilainenkaan siihen pysty. Ongelma on tunnistettu tutkimuksemme työpaikalla ja se toistuu myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdytys ja lisämyynnin tekeminen ovat samoja ongelmia monissa palveluliiketoiminnan työpaikassa. HOK-Elannolla on koulutetut työpaikkaohjaajat, mutta heillä ei ilmeisesti ole riittävästi aikaa perehdytyksen laadulliseen toteuttamiseen. Työntekijöiden vaihtuvuus on kova ja se varmasti osittain kuormittaa työpaikkaohjaajien arkea. Perehdytystä varten kannattaa tehdä perehdyttämissuunnitelma, jossa perehdytys on jaettu osiin ja tarkistuskohdat on mietitty valmiiksi. Tutkimus paljasti myös sen, ettei perehdyttämiskansio ole riittävän konkreettinen. Käytännön esimerkit puuttuvat ja omaksuttavaa tietoa on todella paljon. Perehdyttämiskansiota tulisi myös päivittää.

Määriteltyämme työssäoppijoiden persoonatyypit, oli helppo ymmärtää miten erilaista perehdytystä ja opastusta erilaiset nuorisoasteen opiskelijat tarvitsevat. Opiskelijoiden persoonatyypit, oppimismotiivit, ja tavoitteet opiskeluun ovat. Opiskelijoita ei saa tasapäistää perehdytystä vaan lähestymistavan tulee olla hyvinkin yksilölähtöinen. He eivät oppilaitoksessaan jaksa keskittyä liian teoreettislähtöisiin opetustilanteisiin. Pitää muistaa, että he ovat valinneet ammatillisen koulutukseen ja ovat niin sanotusti tekijätyyppejä. Tämä vaatii resursseja ja panostusta opiskelijan perehdytykseen, sen suunnitteluun ja toteutukseen. Työpaikkaohjaajan tulisi aina olla koulutettu tehtäväänsä, hänellä tulee olla resurssoitu aikaa työssään perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Kuten teorialuvussa perehdytyksestä tuli esille, työpaikkaohjaajan tai muun henkilön kuka perehdytyksen suorittaa tulee olla kiinnostunut tehtävästään, kärsivällinen ja myötämielinen ajatusmaailmaltaan. Hänellä ja perehdytettävällä työssäoppijalla tulee olla luottamuksellinen suhde. Ohjaajan tulee antaa palautetta, työskennellä nuoren parina ja olla helposti lähestyttävä. Nuoren pitää uskaltaa kysyä häneltä neuvoja ja varmistella asioita.

Hiljaisen tiedon siirtyminen ei välttämättä suoraan liity perehdytykseen vaan siihen, että kokenut pitkään alalla ollut henkilö siirtää osaamistaan uudelle työntekijälle. Tämä voi tapahtua mallioppimisena nuorelle, vaikkei kyseinen henkilö toimitakaan työpaikkaohjaajana. Palveluliiketoiminnan yritys hyötyy etenkin urapolkulaisen kohdalla tilanteessa siinä, että kokeneen työntekijän osaaminen siirtyy uudelle alalle hiljattain siirtyneelle työntekijälle ja työssäoppijalle. Näin asiantuntijuus siirtyy eteenpäin yrityksen toimipaikoissa, eikä jää hyödyntämättä asiantuntijan siirtyessä toisiin tehtäviin tai eläkkeelle.

### 5.3 Mitä uutta tutkimuksemme toi palveluliiketoiminnan yritykselle:

Urapolku-idea on siirrettävissä toisille yrityksille. Sen voi ottaa käyttöön eri yhteistyökumppaneiden kanssa.

Urapolku idea ei toimi nuorisoasteella ja tutkimuksemme tuloksena se kannattaa siirtää aikuisopiston puolelle tai toiselle aikuiskoulutuksen järjestäjälle. Aikuisopiskelijat ovat urasuuntautuneempia ja tavoitetietoisempia jo hakeutuessaan koulutukseen. He opiskelevat työnsä ohella iltapainotteisesti ja olisivat sitoutuneempia ja motivoituneempia urapolkulaisia verrattuna nuorisoasteen opiskelijoihin. Tämä palvelee erityisesti palveluliiketoiminnan yritystä, koska se haluaa työntekijän joka sitoutuu yritykseen ja haluaa luoda uraa sen sisällä.

Nuori aloittaa urapolkunsaa työssäoppimisjaksonsa jälkeen. Hän aloittaa vaatimustasoltaan suorittavissa työtehtävissä. Toimipaikan esimies huomaa kehityskelpoisen henkilön ja siirtää hänet yrityksen toiseen toimipisteeseen vaativimpiin tehtäviin, josta hän siirtyy hiljalleen esimiestehtäviin yrityksen koulutusjärjestelmän tukemana. Hänellä on mahdollisuus edetä

kykyjensä mukaan aina johtotasolle asti. Tämä on alkuperäisen urapolku-ajatuksen takana. Nuori kehittyy taitojensa mukaan ja nousee yrityksen organisaatiossa ylöspäin. Tällöin sekä työntekijä että työnantaja hyötyy koska työntekijä sitoutuu yritykseen, hänen motivaationsa pysyy korkealla ja hän etenee urallaan antaen täyden työpanoksensa ja hyödyn työnantajalleen.

Pahimmillaan urapolku-ajatus ei toimi. Nuori potentiaalinen vastavalmistunut työntekijä, joka on suorittanut kaikki työssopimusjaksonsa yritykselle, työllistyy yksikön ravintolaan. Hän on pätevä ja tehokas työssään, eikä ravintolan esimies halua luopua hänestä, vaikka hänellä olisi potentiaalia urakehitykseen yrityksen sisällä ja sen parhaaksi. Tällöin ei urapolku idea toteudu ja työntekijä todennäköisesti tylsistyy työtehtävässään, jos etenemismahdollisuuksia ei ole ja hakeutuu kilpailijalle vaativimpiin työtehtäviin.

Tutkimuksen tuloksien jälkeen, tätä silmällä pitäen ja tutkimuksen sivutuotteena teimme konkreettisen myyntioppaan helpottamaan lisämyynnin mahdollisuutta. Oppaassa olevat valmiit myyntitapahtumaan liittyvät lauseet helpottavat työssäoppijaa ymmärtämään mistä suositelussa on kyse. Lisämyynti ei synny mikäli valmiita ehdotuksia ei ole esittää asiakkaalle. Ilman kokemusta ja tuotetuntemusta ei nuori kykene myyntityöhön. Tuotetuntemus ja muu työnperustana olevan tiedon hallinta on ehdoton edellytys myynnin kasvattamiseen.

Toimintatutkimuksen, haastatteluiden ja palvelutarinoiden toivat esille samat ongelmakohdat. Opiskelijat ovat yksilöitä ja heillä on erilaiset oppimistyylit. Nämä tulee huomioida työssäoppimisen laadun toteutumisessa. Perehdytyksen on oltava jatkuvaa ohjausta, hyvin suunniteltua, ajoitettua ja riittävän konkreettista. Hyvällä perehdytyksellä ja onnistuneella työssäoppimisjaksolla saadaan opiskelija sitoutumaan työnantajaan, oppimaan myyntitaidon ja työllistymään yritykseen urapolkuajatuksen tavoitteiden mukaisesti. Parhaimmillaan sekä yritys, oppilaitos, että työssäoppija hyötävät onnistuneesta työssäoppimisjaksosta. Tekemämme Blueprint -kaavio havainnollistaa eri osastojen toimintaa ja tuo esiin ongelmakohdat joita voidaan hyödyntää perehdytyksen välineenä.

Uuden opetussuunnitelman myötä työssäoppimisjaksojen osuus perustutkinnoista on kasvanut. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että opiskelijat ovat lähes puolet opintojaksoistaan työpaikoilla työssäoppimisjaksoilla. Tämän vuoksi työssäoppimisen tulee olla laadullisesti hyvää ja hyvin ohjattua. Oppilaitoksen ja työpaikan työssäoppimista ohjaavien henkilöiden yhteistyön pitää toimia. Opintojakson tutkimuksen tuloksena syntynyt: Opi myymään -myyntioppas on konkreettinen työkalu ravintoloihin työssäoppijoiden myyntitaidon ja työssäoppimisen laadun parantamiseen.

Opiskelijahaastatteluissa esiin tulleita kehittämiskohteita varten teimme perehdyttämispöytäkirjan helpottamaan työssäoppijan myyntityötä. Myyntipöytäkirjassa opastetaan opiskelijaa myyntityöhön konkreettisin esimerkein. Työmme nosti esille myös työssäoppijan perehdytyksen merkityksen työssäoppimisen laadulliseen toteutumiseen. Työn alussa esitellään tutkimuksen alaiset organisaatiot, työssäoppimisen käsitteet ja nuorisosteen ammattiosaamisen näytöt. Työssä esitellään myös kohdeorganisaatioiden urapolku-ajatusta. Tutkimuksemme näkökulma on työssäoppimisen kehittäminen palveluliiketoiminnan lähtökohdista. Urapolkuajatuksena on oppilaitoksen ja palveluliiketoimintayrityksen yhteistyö työssäoppimisen toteutuksessa. Urapolkuajatus palvelee molempia osapuolia toteutuessaan. Se tuottaa HOK-Elannolle osaavia ammattilaisia ja täyttää ammattiopiston tavoitteen työllistämällä valmistuneen nuoren opiskelijan päättyessä.

Yritykselle urapolku-yhteistyö on loistava tilaisuus saada oppilaitoksen parhaita opiskelijoita antamaan panoksensa työssäoppimisjaksoilla, sekä sitoutumaan yritykseen. Tutkimuksen tulos tuo uutena asiana palveluliiketoiminnalle sen, että palvelumuotoilun avulla voidaan tutkia ja kehittää työssäoppimista asiakkaan eli opiskelijan lähtökohdista. Palvelumuotoilulla otetaan työssäoppija mukaan kehittämään palveluliiketoiminnan käytänteitä. Työssäoppijan osallistaminen käytänteiden kehittämiseen ja perehdytyksen kehittämiseen auttaa osaltaan ymmärtämään miten työssäoppija ja uusi työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen.

#### 5.4 Tutkimuksen tuloksista konkreettiseen

Opi myymään! -perehdytysopas työssäoppijalle (liitteet 5 - 8)

Ravintolapäällikön haastattelun jälkeen teimme yksinkertaisen, havainnollistavan perehdytysmanuaalin vastaamaan tähän haasteeseen. Perehdytysopassa tavoitellaan Chico's -ketjun perehdytysmanuaalin neljän myyntipisteen saavuttamista, jotka tulivat ravintolapäällikön haastattelussa esiin. Tavoitetilassa työssäoppija tutustuu ennakoon lounas-, á la carte ja juomalistaan ja miettii etukäteen suosittelmansa ruoka- ja juomatuotteet, huomioiden vuorokauden ajan ja alkoholittomat vaihtoehdot. Tavoitteena on lisämyynnin ja siten koko ravintolan myynnin kasvattaminen. Lisämyynnin tekeminen on nuorelle, kokemattomalle työntekijälle ja työssäoppijalle haaste.

Opas antaa esimerkein myyntilauseita käytettäväksi ja havainnollistaa mistä lisämyynnissä yleensä on kyse. Opas antaa opiskelijalle valmiita myyntilauseita, joita hän voi käyttää sellaisenaan tai muokata haluamukseen. Oppaassa tähdätään Chico's -ketjun myyntitavoitteeseen. Opasta voidaan hyödyntää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.



## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksemme tuloksien perusteella löysimme kehityskohteita sekä palveluliiketoiminnan käytänteille että oppilaitoksen toiminnalle.

Hakuprosesseja ja urapolun toimivuutta rekrytoinnin osalta tulee kehittää nykyisestä. Ei ole järkevää, että opiskelija haastatellaan moneen kertaan eri vaiheissa työssäoppimispaikkoihin hakeutuessa. Paikat tulisi automaattisesti osoittaa urapolun periaatteiden ja työssäoppimisjaksoihin soveltuvien liikeidean omaavien yksiköiden mukaisesti rekrytointihenkilöstön puolelta. Työssäoppijoille soveltuvia extra- ja kesätyöpaikkoja tulisi tarjota aktiivisesti urapolussa oleville, jaksonsa hyvin suorittaneille opiskelijoille. HOK-Elannolla on olemassa alaikäisille tarjoilijaopiskelijoille soveltuvia toimipisteitä ja kaikki tarjoilijaopiskelijat täyttävät anniskeluun vaadittavat 18 vuotta viimeistään kolmannen vuoden syyslukukauden loppuun mennessä.

HOK-Elannon yksiköissä pitää entisestään panostaa työssäoppijoiden perehdyttämiseen. Työpaikkaohjaajia on hyvin koulutettuina, mutta perehdytys tulee suunnitella etukäteen ja asteittain eteneväksi. Opiskelijan lähtötaso, opintojen vaihe ja työssäoppimisjakson tavoitteet tulee huomioida perehdytyksessä. Opiskelija ei pysty omaksumaan liikaa asiaa kerralla. Varsinkin myyntityö ja aktiivisen lisämyynnin periaatteet tulee käsitellä sen jälkeen kun perustaidot ovat kunnossa ja työtilat ja käytänteet kunnossa. Opiskelija kannattaa perehdyttää asteittain lisämyynnin tekemiseen konkreettisilla esimerkeillä. Valmiiden myyntilauseiden opettelu ja lisämyynnin tilaisuuden ajankohdat kannattaa käsitellä huolellisesti. Tuotetuntemus, lounas-, á la carte- ja viinilistan sekä ajankohtaisten kampanjoiden osalta on oltava hallussa aktiivisen myyntityön onnistumiseen.

Otamme päivitetyn kansion käyttöön Omniassa urapolkuyhteistyön jatkuessa. Siihen kootaan kaikki HOK-Elannon ja Omnian ammattiopiston urapolkua koskeva tieto. Kansioon koottiin myös eri työssäoppimisjaksojen tavoitteet ja arviointikriteerit ja työssäoppimista koskevat lomakkeet. Kyseiset tiedot löytyvät myös oppilaitoksen käyttämillä sähköisillä oppimisalustoilta. Lähetämme tämän tutkimuksen myös HOK-Elannolle luettavaksi ja keskustelemme kehityskohteista.

Tiedon kulun parantaminen Omnian Lakelan toimipisteessämme: Kokosimme kansion, josta löytyy tietoa HOK-Elannosta yrityksenä, kollegan raportti työelämäjaksostaan, meidän opiskelun yhteydessä yritykselle tekemät tehtävät ja päivitetty ja päivitettävä lista urapolkuun valituista opiskelijoista ryhmätunnuksineen.

Jakson vaatimien kriteerien täyttämiseksi kyseisen opiskelijan työssäoppimisjaksoa ohjaava opettaja ottaa yhteyttä HOK-Elantoon varmistaakseen, että työssäoppimispaikka täyttää jak-

son kriteerit. Omnian tulee entistä paremmin perehdyttää työpaikkaohjaajat, että he ovat tietoisia kunkin jakson sisällöistä ja tavoitteista. Meidän toimipisteemme voisi paremmin tuoda esille eri jaksojen työpaikoilta vaatimia puitteita näyttöjen mukaan, mikä helpottaisi yritystä löytämään oikeat toimipaikat oikeille jaksoille.

Opiskelijoita tulee myös opastaa aktiivisesti itse kertomaan urapolussa olemisestaan työssä-oppimispaikoilla, sekä enemmän rohkeutta itseänsä ilmaisuun. Omniassa pitäisi järjestää urapolkua kokeva infotilaisuus siihen valituille opiskelijoille, jossa käsitellään näitä asioita.

Tiedon kulun parantaminen yrityksen johdon ja yksittäisten työpaikkojen välillä. Täten kyseiset ravintolat ovat tietoisia siitä, että heille saapuu opiskelija urapolun kautta työssäoppi-  
maan hyvissä ajoin ja välttyään päällekkäisyyksiltä. Tällöin ravintolapäällikkö henkilökunti-  
neen on tietoinen tulevasta eikä jakson aikana ole liikaa työssäoppijoita samaan aikaan. Yleis-  
tä tiedottamista yhteistyökumppaneiden välisestä urapolusta ideana ja toimintamallina. Suo-  
sittelisimme jonkinlaista intranet-tyyppistä infoa tai henkilökuntalehteen kirjoittamista tie-  
don kulun lisäämiseksi. Työ toimipisteissä on hektistä. On kaikkien etu, että urapolusta sovi-  
tut asiat ja käytänteet tulevat yksiköiden ravintolapäälliköiden ja henkilökunnan tietoisuu-  
teen.

Koska työskentelemme ammattiopistossa, saimme sitoutettua opiskelijoita tutkimuksemme eri vaiheisiin. Saimme arvokasta tietoa ja tuloksia myös kollegoiltamme ja yhteistyöyrityksel-  
tä HOK-Elannon henkilöiltä.

Ammatinopettajat ovat pääsääntöisesti todella kiinnostuneita ”oikeasta työnteosta”. Opetta-  
jan jalkauttaminen työpaikoille on tärkeää jo siksi, että työntekijät ja esimiehet näkevät,  
että koulutuksen pohjimmiltaan kasvattaa opiskelijoita nimenomaan työntekijöitä.

Maailma muuttuu ja opiskeleva nuoriso sen myötä. Nykyaajan opiskelijat ovat hyvin erilaisia  
verrattuna monen nykyisen keittiömestarin tai ravintolapäällikön omaan opiskelu- ja harjoit-  
teluaikaan. Työpaikkojen ja oppilaitoksien yhteistyö on nykyään tiiviimpää aikaisempaan ver-  
rattuna. Yhteinen tavoite kasvattaa opiskelijoista hyviä työntekijöitä on tai ainakin pitäisi olla  
sekä työnantajien ja oppilaitoksen tavoitteena. Tulevaisuuden työntekijöiden kasvattamisessa  
ja kouluttamisessa eteen tulevat haasteet ovat molempien yhteisiä ja niihin on hyvä etsiä yh-  
teisiä ratkaisuja. Haasteena on myös saada työelämän ja ammattikoulutuksen normit ja toi-  
mintatavat lähemmäksi toisiaan.

Ravintola-alan työnantajat hyötyvät myös varmasti siitä, että ammatinopettaja kiertää työ-  
paikoilla, koska se on hyvä keino saada koulutusta ja työelämää aidosti lähemmäksi toisiaan.  
Hän kuvittelee, että työpaikat saivat hänen kautta myös lisätietoa opiskelijoiden työssäoppi-  
mista koskeviin käytännön kysymyksiin ja vahvistusta epävarmoihin asioihin, kuten miten suh-

tautua jaksolla olevaan opiskelijaan erilaisissa pulmatilanteissa. Osuusliike on perinteisesti ollut hyvä oman henkilökuntansa eteenpäin kouluttaja - ja tuntuu olevan sitä tänäkin päivänä. Työnantajan näkökulmasta ei ammatillisella nuorisoasteella ole kovin paljon parempaa tarjottavaa ravintolayrityksen työnantajan näkökulmasta tarjottavaa ravintolayrityksen työntekijöiden jatkokouluttajana tällä hetkellä -aikuispuolella tilanne on ehkä toisin. Myös yrityksen työntekijät olivat kiinnostuneita jatkokoulutusmahdollisuuksista ja tiedustelivat niistä runsaasti. Häneltä löytyikin tietoa monilla eri kouluasteilla ja eri opinahjoissa opiskelleena.

Haastattelusta selvisi, ettei urapolusta oltu puhuttujakson aikana oikeastaan mitään, pikemminkin oli keskusteltu HOK-Elannon työntekijöiden omista urapoluista. Hänen mukaansa urapolku ajattelu pohjautuu 1950-luvulle, jolloin Osuuskauppa alkoi kouluttaa omaa henkilökuntaansa. Hänelle oli kuitenkin hyvin selvää mitä urapolulla tarkoitettiin, koska hän oli ollut Omniassa esittelytilaisuudessa mukana ja joka vuosi järjestettävissä opettaja tapaamisissa mukana. Hän ei ollut tietoinen ketä koulumme oppilaista osallistui urapolkuun.

Opiskelijan sitouttaminen on ongelma palveluliiketoiminnan yrityksille. Nykyajan nuoret eivät halua välttämättä sitoutua yhteen työnantajaan tai yksittäiseen työpaikkaan. He ovat erilaisia vanhempaan sukupolveen verrattuna. He ovat tottuneet pätkätoihin ja muuttuviin työskentelyolosuhteisiin. Pitkät työsuhteet eivät anna heille lisäarvoa vaan vaihtelua rutiineihin jopa kaivataan. Nuoret ammattilaiset ovat valmiita työskentelemään ulkomailla ja keikkatyöläisinä sesonkikohteissa.

Ravintola-ala kokonaisuudessaan alkaa olla läpikulkuala nuorille työntekijöille. Osa tietää jo perustutkintoa opiskellessaan, ettei aio jäädä alalle pitkäksi aikaa. Työ on sekä henkisesti että fyysisesti raskasta palkkatasoon nähden. Nykyajan nuoret ammattilaiset, vaikka alalle jäisivätkin, eivät pelkää tulevaisuutta vaan luottavat siihen, että ammattilaisille löytyy aina töitä taloustilanteiden heittelyistä huolimatta. Opiskelijaprofiileiltaan Pro-tyypit ovat erittäin kunnianhimoisia ja luovat uraansa ravintoloissa kutsumuksensa mukaisesti, edeten organisaatiossa ylöspäin. Urapolku on yksi vastaus tähän kehitykseen. Parhaimmillaan syntyy win-win tilanne, jossa sekä yritys että työntekijä voittavat. Tällöin ei työnantajan työntekijän perehdytykseen ja koulutukseen käyttämät resurssit kulu hukkaan tai siirry kilpailijoilla.

#### Opinnäytetyöprosessi

Tutkimuksen alkaessa urapolku ja yritys yhteistyö HOK-Elannon kanssa oli käynnissä. Vanhat opetussuunnitelmat olivat käytössä ja työssäoppimisjaksojen tavoitteet ja ammattiosaamisen näyttöjen kriteerit suhteellisen hyvin palveluliiketoimintayrityksen tiedossa. Urapolussa oli useita opiskelijoita ja se toimi kohtuullisen hyvin. Yhteistyö yrityksen johdon kanssa oli säännöllistä ja aktiivista. Tutkimusprosessin aikana siirryttäessä toimintatutkimuksen toiseen syk-

liin toiminta ja yhteistyön aktiivisuus on muuttunut olennaisesti. Urapolun lanseeraamiseen ja suunnitteluun kiinteästi sitoutunut henkilö vaihtoi toisiin tehtäviin. Yhteistyökuviot ovat muuttuneet. Tämä on osiltaan hankaloittanut tutkimusta. Urapolussa ei ole ainuttakaan opiskelijaa tällä hetkellä. Urapolun idea sitouttaa nuori yritykseen, ei toimi suunnitellusti.

Tutkimusprosessi oli pitkä ja työläs. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi oli vielä haastavampaa. Tutkimuksen alussa meillä oli tarkoituksena kehittää olemassa olevaa toimintaa urapolun suhteen. Halusimme löytää uusia tuloksia kehittämään koko palveluliiketoimintaa. Tutkimuksen edetessä moni asia muuttui ja tulokset olivat hämmentäviä. Urapolkuyhteistyö pitää elvyttää toimintaan, tiedonkulkua parantaa ja yhteistyötä tehostaa oppilaitosorganisaation kanssa.

Yhteistyökumppanina voi toimia toinenkin palveluliiketoiminnan yritys ja urapolkumalli on siirrettävissä. Jos nuori halutaan sitouttaa yhdelle yritykselle, on urapolun toimittava. Nuorella pitää olla mahdollisuus edetä urallaan ja häntä tulee ohjata ja kannustaa vaihtamaan toimipistettä ja tehtäviä yrityksen sisällä. Tämä vaatii henkilökohtaistamista ja yksilöllistä etenemistä.

#### Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimus edellyttää tiivistä yhteistyötä organisaatioiden välillä. Jatkotutkimusehdotuksena urapolku-yhteistyötä voisi jatkaa pedagogisesta oppilaitosnäkökulmasta. Urapolkutarkastelua voi jatkaa myös palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Jatkotutkimuksen kohteena voi olla selvittää muuttuivatko ja poistuivatko epäkohdat toteutuksessa. Tutkimusta voi jatkaa haastatteleamalla urapolkuun osallistuvia uusia opiskelijoita. Nähtäväksi jää olemmeko onnistuneet kehittämään opiskelijan myyntitaitoja sekä urapolkuyhteistyötä ja mihin suuntaan.

## Lähteet

- Aaltonen, T. Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksen-  
tekoa.
- Aramo, O. ja Laine, K. 2009. Trainer´ s House HOK-Elanto Chico´ s brändi- ja asiakastytyväi-  
syystutkimus.
- Bitner, M. Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service blueprinting: A Practical Technique for service  
Innovation. California Management Review Vol 50, no 3. Cmr. Berkeley: EDU.
- Grow, G. 1991. The Staged Self-Directed Learning Model. Kirjassa Kajanto, A. (toim.). Aikuisen  
oppimisen uudet muodot. Saarijärvi: Gummerus.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla, Porvoo: WSOY.
- Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä, Jyväskylän ammattikorkeakou-  
lun julkaisuja-sarja. Tampereen Yliopistopaino.
- Bassey, M. 1998. "Action Research for Improving Educational Practice", in Halsall, R. (ed).
- Blaxter, L, Hughes, C. & Tight, M. 1996. How to Research. Buckingham: Open University Press.
- Costello, P. M. 2003. Action Research. London: Continuum.
- Denscombe, M. 1998. The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Pro-  
jects. Buckingham: Open University Press.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Han-  
saprint.
- Frisk, T. 2005. Työssäoppimisen käytäntöjä. Helsinki: Edita.
- Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjäla, L. 2006. Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen mene-  
telmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuk-  
sen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. Kohti uuttatyöelämää?  
Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Juvenes.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo: ammatillisen  
sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet.  
Saarijärvi: HAMK Julkaisut.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous- Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Jyrkämä, J. 1978. Toimintatutkimuksen teoriasta ja tutkimuskäytännöistä.  
Sosiaalipolitiikka 5/78.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä.  
Aikuiskasvatus. Juva: WSOY.

- Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita.
- Karlsen, J. 1991. Action Research as Method teoksessa Participatory Action Research, editor William Foote Whyte. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston: Harvard Business School Press.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu - muotoilunhyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. TAIK: lopputyö.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste, näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.
- Lovelock, C. 2001. Services Marketing: People, technology, strategy. 4th ed. Upper saddle River.
- Lehtoranta, P., Leivo, H. & Haapasalo, S. 2003. Miten ohjaat työssäoppijoita. Terttu-projektissa kehitetty koulutusmateriaali työpaikkojen ja yritysten työpaikkaohjaajille. Helsinki: Yliopistopaino.
- Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Vaasa: Arkmedia.
- Metsämuuronen, J. 1999. Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan työssä ja ammatillisessa koulutuksessa. Aikuiskasvatus 2/1999.
- Miettinen, S. toim. 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint.
- Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä -opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. OPH. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Otala, L. 1999. Osaajana opintieillä. Opas elinikäisen oppimisen matkalla. Porvoo: WSOY.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja, Helsinki: Talentum.
- Porter, M. 1998. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Porvoo: WSOY.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.
- Spraragen, S. 2008. Service blueprinting: When customer satisfaction numbers are not enough. International DMI Educational Conference.
- Stenström, M-L. 2008. Koulutus ja työelämä muutoksessa. Aikuiskasvatus 2/2008, 128 - 134.
- Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen

välineenä. Loimaa: Loimaan kirjapaino.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taloudellinen tiedotustoimisto (2003). Helsinki: Työssäoppimisen opas työpaikoille.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminentiedon rakentamisena. Tampere: Tammer-Paino.

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 4 th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Muut julkaisut & julkaisemattomat lähteet

Finlex. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 osoitteessa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Tulostettu 12.10.2011.

Hok-Elanto. ([http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=hok\\_elanto\\_yrityksena](http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=hok_elanto_yrityksena)(Luettu 21.2.2011).

Ihantola, T. 2011. Ravintolapäällikön haastattelu 31.01.2011. HOK-Elanto, Chico´s Sello. Espoo.

Innovation practise

<http://www.innovationintopractice.org.uk/index.php?page=home&fromguide=true>

Source: SleeswijkVisser et al. (2005) Contextmapping: experiences from practice, CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts, Vol. 1 No. 2, Taylor and Francis, 2005. Luettu 18.04.2011).

Storyboard

<http://www.sotherden.com/video101/storyboard.htm> (luettu 9.5.11).

Strandvik, T. & Nyman, H. ( 2010) Palvelutarina- työpajamateriaali 5.11.2010

## Liitteet

### Liite 1

#### Kysymykset palvelutarinoista

Annoimme opiskelijoille apukysymyksiä tarinoiden kirjoittamiseen.

Tarinan ohjeistus:

Kirjoita 1-3 sivuinen tarina työssäoppimisjaksostasi.

Kerro ainakin

- miten valitsit paikan?
- miten menit työssäoppimaan?
- miten ensimmäinen päivä sujui?
- miten perehdytettiin?
- millainen ilmapiiri oli työssäoppimispaikalla?
- oliko muita työssäoppijoita?
- miten jakso sujui?
- miten näyttö sujui?
- jännitkö näyttöä?
- miten opettajan rooli, yhteydenpito, oliko riittävää, mitä toivoisit opettajalta?
- menisitkö uudelleen samaan paikkaan, ketjuun?



## Liite 2

HOK-Elannon Chico´s Sellon ravintolapääällikkö Ihantolan haastattelun pohjana olevat kysymykset:

HOK-Elanto 31.1.2011

Millaisia työssäoppijoita ravintolanne haluaa/odottaa?

Motivoituneita, alasta aidosti kiinnostuneita, innokkaita oppimaan

Millaisia haasteita teillä työssäoppijoiden kanssa on?

Liian pitkät jaksot, eri työssäoppimisjakson sisällöt ja näyttöjen eroavaisuudet

Millaisia valmiuksia odotatte työssäoppijoilta?

Asenne kohdallaan

Millainen on työssäoppijan perehdytys?

Alussa tehostettu esimiehen perehdytys

Minkä pituisia työssäoppimisjaksoja toivotte?

Neljästä-kahdeksaan viikkoon

Työllistyykö työssäoppijat?

Parhaimmat

Millaista yhteistyötä odotatte koulutuksen järjestäjiltä?

Tiivistä yhteistyötä työssäoppimisen ohjaavan opettajan kanssa, ohjeita, tukea ja neuvoja arviointiin

Millainen rooli ohjaavalla opettajalla mielestänne on?

Tärkeä, yhteistyö ja yhteydenpito, tukea työpaikkaohjaajan opiskelijan ohjaukseen ja arviointiin

Millainen haaste työssäoppija on koko palveluliiketoiminnalle

Haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä, Haastattelusta muuten ilmeni, ettei työssäoppijoista ole suurta räsytystä henkilökunnalle eikä asiakkaille. Olivat keksineet erilaisen työvaatetuksen henkilökunnalle ja työssäoppijoille, joilla asiakas huomaa eron.

Liite 3-4 Storyboard -kuviot työssäoppijan perehdytyksestä:





Liitteet 5-8.

Opi myymään-opas / perehdytysmateriaali tarjoilijaopiskelijan työssäoppimisjaksolle:

## OPI MYYMÄÄN!

Tähtää neljään pisteeseen/asiakas!

(neljä myyntiartikkelia/asiakas)



Opettele päivän lounasmenu!

Kysy päivän suositteluannos keittiöstä

tai/ja mieti valmiiksi mitä annosta suosittelet!

Mieti sille sopiva alku- ja jälkiruoka valmiiksi!



Suosittelen alkuruoaksi Nachos with salsa,  
ja pääruoaksi päivän pasta-annosta.  
Salaattipöytä kuuluu lounaan hintaan.

Asiakastilanne:

Suosittele asiakkaalle alkuruokaa listalta myös lounaalla!

Suosittele miettimääsi lounasannosta /annosta À la Carte-listalta!



Kysy ruokajuomat: alkoholilliset/alkoholittomat.

Aloita suosittelemalla Chico'sin asiakasomistajaviinejä, jos asiakas ei halua viiniä suosittele olutta.

Jos asiakas on autolla liikenteessä tai ei muuten halua alkoholipitoisia ruokajuomia niin suosittele kivennäisvettä, mehua tai muita virvokkeita seuraavaksi.



Mitäs ruokajuomia saisi olla?

Suosittelen asiakasomistajaviinejä, niitä saa myös lasittain! S-etukortilla edullisemmin.



Ymmärrän, meillä on raikasta kivennäisvettä pullossa, kuplilla tai ilman.



Maistuisiko lasillinen mehua tai virvoitusjuomaa? Virvoitusjuomia saa myös kannuittain hintaan, riittää koko seurueelle?

Mieti valmiiksi suositusjälkiruoka, myös lounaalle!



Meillä on oikein maistavaa omenapiirakkaa vaniljajäätelön kera tänään tarjolla? Maistuisi hyvin kahvin kyytipoikana.

Jos asiakas ei halua jälkiruokaa suosittele erikoiskahvia, kaakaota tai kahvidriikkiä, riippuen siitä nauttiko asiakas alkoholia ateriallaan.



Maistuisiko espresso, cappuccino tai café latte aterian päälle? Meiltä saa myös lämmittävää maitokaakaota kermavaahdolla.



Maistuisiko Irish Coffee tai muu kahvidriikki aterian loppuksi?

Lounaalla kahvi/tee kahvibuffasta kuuluu hintaan, muista mainita tämä, jos asiakas ei halua jälkiruokaa tai erikoiskahvijuomaa.



Suodatinkahvia tai teetä löytyy kahvipöydästä,  
olkaa hyvä!